

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

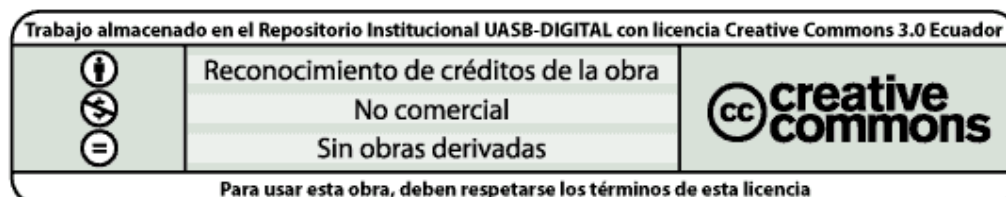
Maestría en Administración de Empresas

**Estilos de dirección en las microempresas de acumulación ampliada,  
del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de  
vehículos automotores y motocicletas” localizado en el cantón  
Rumiñahui, provincia de Pichincha**

Fátima Alexandra De La Cueva Pozo

Tutor: Oscar Banegas Parra

Quito, 2018



## Cláusula de cesión de derecho de publicación de monografía

Yo, *Fátima Alexandra De la Cueva Pozo*, autora de la tesis intitulada “Estilos de dirección en las microempresas de acumulación ampliada, del sector Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, localizado en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de *Magíster en Administración de Empresas* en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. ....

Firma: .....

## Resumen

La Tesis que a continuación se desarrolla, profundiza en el estudio de los “Estilos de dirección en las microempresas de acumulación ampliada, del sector ‘Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas’, localizado en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha”.

El objetivo general es analizar y proponer un modelo adecuado de dirección para las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” localizado en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.

Los métodos de investigación utilizados son el método teórico y el método empírico. La técnica del método teórico es el de Análisis - Síntesis, ya que se describe la información recopilada. Como método empírico se utiliza a la entrevista, que nos permite a través de un método oral, recoger información a través de una conversación directa con los propietarios y administradores de las microempresas sujetas de estudio.

En esta investigación se utiliza como operación estadística al *censo*, ya que la población es un número de 18 microempresas.

Al finalizar este estudio, entre otras cosas, se concluye que no existe un estilo de dirección adecuado en el manejo de las microempresas sujetas de estudio; por lo que se presenta una propuesta y plan de acción, con un alto nivel de aplicabilidad para los microempresarios, ya que para su ejecución no es necesario incurrir en mayores costos.

Adicionalmente, se recomienda, principalmente, que quienes dirigen las microempresas definan la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias de su negocio, ya que esto les permitirá crecer, desarrollarse y convertirse en una empresa más grande.

Palabras clave: Dirección; microempresas; estrategias; administración

Dedico el cumplimiento de esta meta a Dios por bendecirme día a día con salud, trabajo y una familia maravillosa; por iluminar mi mente y haberme dado la oportunidad de iniciar y culminar con esta etapa en mi vida académica.

A mi amado esposo, José Emilio, quien siempre ha creído en mí y ha sido el impulso para culminar exitosamente con mi meta, brindándome su calma y apoyo constante.

A mis padres Edgar y Pilar quienes han sido un apoyo incondicional y permanente en mi vida personal y profesional, quienes han inculcado mi vida con principios, valores y amor; y me han enseñado a esforzarme y ser mejor cada día.

Le agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de dar un paso más en mi vida académica, el cual aportará en mi vida profesional y personal.

A mis padres quienes con su amor y apoyo incondicional siempre me han dado ánimos y me han enseñado a perseverar para llegar a cumplir mis metas.

Agradezco de manera muy especial a mi Director, Magíster Oscar Banegas, quien me ha transmitido sus conocimientos de manera desinteresada y muy profesional. Reconozco que sin su tiempo y dedicación no hubiera podido culminar con esta meta.

## Tabla de contenidos

Índice de cuadros .....	10
Introducción .....	11
Capítulo primero .....	13
Marco teórico.....	13
1. ¿Qué es la administración? .....	13
2. Teoría de Henry Fayol.....	14
2.1. Función administrativa: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control .....	16
2.1.1. Planificación .....	16
2.1.2. Organización.....	17
2.1.3. Dirección .....	17
2.1.4. Coordinación .....	18
2.1.5. Control.....	18
3. Estilos de Dirección.....	18
3.1. Definición .....	18
3.2. Estilo Directivo.....	19
3.3. Modelos clásicos de liderazgo.....	20
3.3.1. Liderazgo democrático .....	20
3.3.2. Liderazgo autocrático .....	21
3.4. Funciones del Director .....	21
3.5. Dirección de Talento Humano.....	22
3.6. Dirección Estratégica.....	23
3.6.1. Desarrollo de una visión y una misión .....	24
3.6.2. Fijación de objetivos.....	25
3.6.3. Formulación de una estrategia.....	25
3.7. Temas claves de la Dirección en la era de la información .....	26
3.7.1. Estrategia .....	27
3.7.2. El valor del cliente.....	27
3.7.3. La gestión del conocimiento.....	27
3.7.4. La organización de los negocios.....	27

3.7.5. El enfoque del mercado .....	28
3.7.6. La contabilidad de gestión.....	28
3.7.7 Medición y control .....	28
3.7.8. El valor del accionista .....	28
3.7.9. Productividad.....	28
3.7.10. Transformación.....	28
3.8. Cómo mejorar el Estilo de Dirección .....	29
3.8.1. Liderazgo .....	29
3.8.2. Motivación.....	29
3.8.3. Aprender a conseguir resultados por parte del personal.....	29
3.8.4. Delegación .....	30
3.8.5. Comunicación.....	30
4. MIPYME .....	31
4.1. Definición .....	31
4.2. Perfil .....	31
4.3. Clasificación de las MYPIME.....	32
4.3.1. Según su capacidad de retención.....	33
4.3.2. Según las relaciones de propiedad.....	34
4.3.3. Según las relaciones de trabajo.....	34
4.3.4. Según la duración .....	35
4.3.5. Según la modalidad de trabajo .....	35
4.3.6. Según su ubicación .....	35
4.3.7. Según la actividad.....	35
4.4. Importancia de las microempresas .....	36
Capítulo segundo .....	38
Estudio.....	38
1. Metodología de la investigación.....	38
1.1. Pregunta central .....	38
1.2. Tipo de estudio .....	38
1.3. Fuentes.....	38
1.3.1. Fuentes primarias.....	38
1.3.2. Fuentes secundarias .....	38
1.3.3. Métodos de investigación .....	39
1.3.4. Operación estadística.....	39

2. Diseño de la entrevista.....	40
2.1. Perfil económico y de constitución .....	40
2.2. Estilo de Dirección .....	41
2.3. Funciones del Director .....	42
2.4. Dirección del Talento Humano .....	43
3. Instructivo para realizar la entrevista .....	44
4. Recopilación de información a través de entrevistas .....	44
Capítulo tercero.....	55
Caracterización de la unidad productiva sujeta de estudio microempresa de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.....	55
1. Caracterización de la tipología de la unidad productiva sujeta de estudio.....	55
1.1. Microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas en el Cantón Rumiñahui .....	55
1.2. Microempresas del sector comercial en el Cantón Rumiñahui .....	56
1.3. Microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui .....	57
2. Identificación de actores que contribuyen al fortalecimiento de las microempresas del Cantón Rumiñahui .....	57
2.1. Actores públicos .....	57
2.1.1. Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria IEPS .....	58
2.1.2. Gobierno Provincial de Pichincha .....	59
2.1.3. Misión Social Rumiñahui .....	61
2.1.4. BanEcuador B.P. ....	62
2.1.5. Corporación Financiera Nacional.....	62
2.2. Actores privados.....	63
2.2.1. Banco Pichincha .....	63
2.2.2. Banco Solidario .....	63
2.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	64
2.3.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle .....	64
2.3.2. Cooperativa de Ahorro y Crédito San Juan de Cotogchoa.....	64



2.3.3. Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle .....	65
3. Análisis de información.....	65
3.1. Presentación de resultados y hallazgos.....	66
3.1.1. Perfil económico y de constitución .....	66
3.1.2. Estilo de Dirección .....	71
3.1.3. Funciones del Director .....	75
3.1.4. Dirección de Talento Humano.....	81
3.2. Problemas identificados en el Estilo de Dirección de microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.....	85
3.2.1. Perfil económico y de constitución .....	85
3.2.2. Estilo de Dirección .....	85
3.2.3. Funciones del Director .....	88
3.2.4. Dirección de Talento Humano.....	89
Capítulo cuarto.....	90
Propuesta .....	90
1. Propuesta para mejorar el estilo de dirección y potenciar el fortalecimiento de las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui. ....	90
1.1. Estilo de Dirección .....	91
1.2. Funciones del Director .....	94
1.3. Dirección de Talento Humano.....	96
2. Plan de acción para fortalecer el estilo de dirección de las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” localizadas en el Cantón Rumiñahui .....	98
Conclusiones .....	101
Recomendaciones .....	103
Bibliografía .....	105
Anexos .....	108

## Índice de cuadros

Cuadro 1.....	33
Cuadro 2.....	36
Cuadro 3.....	36
Cuadro 4.....	39
Cuadro 5.....	45
Cuadro 6.....	46
Cuadro 7.....	47
Cuadro 8.....	48
Cuadro 9.....	48
Cuadro 10.....	50
Cuadro 11.....	51
Cuadro 12.....	52
Cuadro 13.....	53
Cuadro 14.....	54
Cuadro 15.....	56
Cuadro 16.....	56
Cuadro 17.....	57
Cuadro 18.....	61
Cuadro 19.....	63
Cuadro 20.....	65
Cuadro 21.....	97
Cuadro 22.....	98

## **Introducción**

El presente estudio se enfoca en analizar el estilo de dirección que utilizan las microempresas de acumulación ampliada del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha; debido a que en el Cantón Rumiñahui el 95% de unidades productivas son microempresas, y el mayor número y porcentaje de estas microempresas se dedican a actividades de comercio al por mayor y menor, ya que de acuerdo al Censo Económico del año 2010, existen 2.000 micro, pequeñas, medianas y grandes empresas comerciales en el Cantón Rumiñahui, de las cuales 1.958 son microempresas, es decir el 98% de empresas comerciales del Cantón Rumiñahui son microempresas y tan solo el 2% son pymes y grandes empresas.

Cabe indicar que para efectos del análisis que se desarrolla a lo largo de este estudio se toma en cuenta únicamente al número de microempresas de acumulación ampliada del sector citado, conforme a la variable de personal ocupado, siendo la población de estudio las microempresas que tienen de 5 a 9 empleados; en razón de que sean analizadas las microempresas que más fuentes de trabajo otorgan.

El estudio se orienta al análisis del estilo de dirección, puesto que de acuerdo a la doctrina de Henry Fayol, el papel del director o gerente es más importante que el de los trabajadores, ya que él es quien debe hacer que la organización funcione.

Las microempresas del Cantón Rumiñahui deben presentar algún problema en el estilo de dirección que llevan ya que éstas no crecen, se mantienen en su estatus de microempresas, por lo que es necesario identificar sus razones.

Si las microempresas del Cantón Rumiñahui no resuelven este problema no existirán empresas pequeñas, medianas y grandes; además se limitará el desarrollo empresarial y comercial en el Cantón Rumiñahui y, finalmente se limitará la posibilidad de crear más fuentes de empleo en el Cantón Rumiñahui.

La principal pregunta que se responde con esta investigación es: ¿Qué estilos de dirección se aplican en las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” localizado en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha?

El objetivo general de este estudio es analizar y proponer un modelo adecuado de estilo de dirección para las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” localizado en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Identificar los estilos de dirección vigentes.
- b) Caracterizar la tipología de la unidad productiva.
- c) Identificar los problemas que se presentan en la dirección de las microempresas del sector comercial en el cantón Rumiñahui.
- d) Proponer un estilo de dirección adecuado para potenciar el fortalecimiento de las microempresas.

En el presente estudio no se establece una hipótesis debido a que se va a realizar un estudio descriptivo en el cual no se pronostica un hecho o dato y en el que se recolecta información relevante de los estilos de dirección que son usados en las microempresas del sector comercial del Cantón Rumiñahui; y así describir la situación tal y como es.

Para el desarrollo de esta tesis se utiliza fuentes primarias y secundarias. La fuente primaria son los propietarios de las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui.

Las fuentes secundarias son fuentes escritas sobre microempresas y estilos de dirección.

Esta tesis se desarrolla en cuatro capítulos. En el primer capítulo se despliega teoría sobre administración y estilos de dirección. En el segundo capítulo se realiza el estudio mediante el cual se obtiene información primaria, a través de entrevistas a los propietarios de las microempresas sujetas de estudio. En el tercer capítulo se caracteriza a la unidad productiva sujeta de estudio en base a la información obtenida en el anterior capítulo. Finalmente, en el cuarto capítulo se presenta una propuesta dirigida a los microempresarios, en base a lo que se obtuvo en el segundo y tercer capítulo; presentando además un plan de acción el cual se realiza en base a la realidad y situación propia de las microempresas.

Esta propuesta y plan de acción pretenden servir como insumo y aporte para los microempresarios del Cantón Rumiñahui, a fin de que se evite cometer errores comunes que afectan al crecimiento y desarrollo de sus microempresas.

## Capítulo primero

### Marco teórico

Esta tesis se enfoca en las microempresas del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui; ya que de acuerdo al Censo Económico del año 2010, existen 2.000 micro, pequeñas, medianas y grandes empresas comerciales en el Cantón Rumiñahui, de las cuales 1.958 son microempresas, es decir el 98% de empresas comerciales del Cantón Rumiñahui son microempresas y tan solo el 2% son pymes y grandes empresas; lo cual es una muestra de la importancia de las microempresas en el Cantón Rumiñahui, sin embargo es necesario identificar el o los problemas que se presentan en el estilo de dirección de estas unidades productivas, ya que se mantienen en su estatus de microempresas, sin tener un crecimiento y desarrollo empresarial.

En el presente capítulo se describe teoría relevante en temas relacionados a la administración y estilos de dirección, así como también las funciones del director, dirección de Talento Humano, dirección estratégica y además se realiza una descripción de las MIPYME; teoría en base a la cual se desarrollarán los siguientes capítulos.

#### 1. ¿Qué es la administración?

La *administración* puede ser vista de dos formas; como una ciencia o una actividad. Es considerada como ciencia ya que constituye un conjunto de saberes, conocimientos y reglas necesarias para gestionar actividades, principalmente de negocios. Se considera una actividad porque equivale al régimen, gobierno o cuidado de intereses.

Las características y forma de actuar del proceso administrativo se han adaptado a diferentes momentos del desarrollo de esta ciencia. A lo largo de los años, han existido varios enfoques teóricos y prácticos de la administración, que están relacionados a un *modelo teórico* o ideología que comprenden a todos los componentes de la administración y gestión (Palladino y Palladino 1998).

El autor Pickle Hal B. define a la administración de una forma más sencilla señalando que “es una tarea del gerente, que consiste en supervisar el trabajo de los empleados para asegurar el correcto desempeño de las actividades”. Señalando además que “las responsabilidades administrativas incluyen la realización de cuatro funciones primarias que son la planeación, organización, dirección y control; y de una función integrativa, la coordinación” (Hal y Royce 1994, 244).

Por otro lado, “La *administración estratégica* se la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización” (Fred 1997, 4).

Dentro de la administración de una organización se encuentra al término *gestión*, que “es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en promover y activar la consecución de un mandato o cargo” (Palladino y Palladino 1998, 35).

## **2. Teoría de Henry Fayol**

Henry Fayol (1841-1921), fue un ingeniero de origen francés, cuya doctrina sobre la organización de empresas se ha difundido con el nombre de *fayolismo*, y fue quien elaboró la teoría que sostiene que en la empresa hay seis funciones, por lo cual empezó clasificando el conjunto de operaciones o actividades a llevar a cabo en una empresa (Aktouf 2001, 75):

- a) Función administrativa (planificación, organización, mando o dirección, coordinación y control).
- b) Función técnica (producción, fabricación, transformación);
- c) Función comercial (compras, ventas, transacciones);
- d) Función financiera (gestión y gerencia de capitales);
- e) Función contable (inventario, balance, precio de retorno, estadística);
- f) Función de la seguridad (protección de bienes y personas).

Para el desarrollo del presente estudio únicamente se analizará la función administrativa, ya que el mismo mentalizador de esta teoría consideraba que esta función estaba por encima de las demás, separando la administración de otras operaciones de la empresa, como la producción; adicionalmente Fayol concentraba su atención en el director - gerente más que en el trabajador.

La función administrativa incluye la realización de cinco funciones: la previsión o planificación, la organización, el mando o dirección, la coordinación y el control, lo cual se detalla con mayor precisión en el numeral siguiente.

“Fayol atribuyó especial importancia a las actividades directivas ya que consideraba que la dirección es el elemento indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa. Por ello el enfoque de Fayol gira en torno a dos conceptos: los principios y las tareas de la dirección” (Millán 2000, 48). Por lo que enuncia una serie de principios a tener en cuenta, los cuales se detalla a continuación:

1. División del trabajo: Es de orden natural, tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo, permitiendo reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo;
2. Autoridad y responsabilidad: La autoridad consiste en el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir sin una sanción, recompensa o penalización, que acompaña al ejercicio de poder;
3. Disciplina: Es el respeto de los convenios que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta el respeto;
4. Unidad de mando: Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe;
5. Unidad de dirección: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin;
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: En una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa;
7. Remuneración del personal: Constituye el precio del servicio prestado el cual debe ser equitativa, y dar satisfacción al personal y a la empresa;
8. Centralización: Consiste en que todo organismo, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta partan las órdenes que ponen en movimiento todas las demás partes del organismo;
9. La jerarquía: Constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando;
10. El orden: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar;
11. La equidad: Es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no excluye ni la energía ni el rigor;

12. La estabilidad del personal: Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje o antes de que éste termine, no habrá tiempo para rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada a satisfacción;
13. La iniciativa: Concebir un plan y asegurar un buen éxito, es uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana;
14. El espíritu de grupo: La armonía y la unión del personal constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia es indispensable realizar los esfuerzos tendentes a establecerlas (Millán 2000, 48).

## **2.1. Función administrativa: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control**

Como se señaló en el anterior numeral, la función administrativa según Fayol es la más importante para la administración de una organización, la cual se divide en cinco funciones: planificación, organización, dirección, coordinación y control. A continuación se detalla cada una de estas funciones:

### **2.1.1. Planificación**

Esta primera función se puede encontrar en los libros también como planeación o previsión, refiriéndose al proceso que se encarga de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa debe seguir para alcanzar sus objetivos.

En el caso de las MYPIME los administradores toman decisiones de planeación a corto plazo sin embargo es necesario que tomen en cuenta decisiones a largo plazo.

La planeación debe ser un proceso continuo por la dinámica del mercado actual y por las condiciones cambiantes del exterior e interior de la empresa los planes deben ser reajustados y actualizados continuamente (Hal y Royce 1994, 246).

Fayol brinda mucha importancia a la previsión, citando la frase *gobernar es prever*, por lo que luego de tener información importante para la previsión o predicción, es necesario establecer el programa de acción, que es el instrumento más eficaz de la previsión, siendo además el resultado que se desea obtener y la marcha de la empresa prevista y preparada para un período de tiempo determinado (Fayol 1985, 190).



### **2.1.2. Organización**

Es la función que correlaciona los componentes que conforman la empresa: las personas, las tareas y los materiales. Esta función ayuda a que pueda cumplirse el plan de acción señalado en la planificación y así lograr los objetivos de la empresa. En esta función existen actividades necesarias para su cumplimiento como: definición de tareas, selección y colocación de los empleados, definición de responsabilidades y determinación de la relación autoridad – responsabilidad (Hal y Royce 1994, 247).

### **2.1.3. Dirección**

Esta función, conocida también como mando o ejercicio de liderazgo, se refiere a que el gerente o directivo de la empresa haga que la organización funcione, se refiere además a la supervisión de los empleados en las actividades diarias de la empresa. En esta función el papel del gerente es un factor importante para lograr el éxito de la empresa (Hal y Royce 1994, 248).

Fayol propone algunas pautas en el ejercicio de la dirección, que se menciona a continuación:

- a) Tener un conocimiento profundo de su personal;
- b) Eliminar a los incapaces;
- c) Conocer perfectamente los convenios que rigen las relaciones entre la empresa y sus agentes;
- d) Dar buen ejemplo;
- e) Efectuar inspecciones periódicas del cuerpo social; auxiliarse en estas inspecciones de cuadros sinópticos, organigramas, etc.;
- f) Reunir a sus principales colaboradores en conferencias, para preparar en ellas la unidad de dirección y la convergencia de los esfuerzos;
- g) No dejarse absorber por los detalles;
- h) Procurar que reinen en el personal la actividad, la iniciativa y la abnegación (Millán 2000, 51).

#### **2.1.4. Coordinación**

Esta función hace posible que el administrador de un pequeño negocio utilice en forma efectiva los recursos con los que cuenta para lograr los objetivos planteados en la empresa (Hal y Royce 1994, 250). Esta función permite establecer la armonía entre todos los actos de una empresa para facilitar su funcionamiento. La correcta conexión entre aspectos personales y materiales permite lograr el grado de coordinación adecuado. Esta función sugiere como principal medida de coordinación una reunión semanal de responsables (Millán 2000, 51).

#### **2.1.5. Control**

Es un seguimiento a la actividad diaria teniendo como referencia lo planificado. Esta función brinda al gerente medios adecuados para revisar que los planes definidos se estén desarrollando de manera correcta. Esta función consta de cuatro puntos básicos:

- a) Establecer niveles aceptables de producción, por ejemplo cuotas mensuales de ventas.
- b) Revisar el desempeño del personal en intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes o año)
- c) Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- d) Si se encuentra alguna variación se deben tomar acciones correctivas (Hal y Royce 1994, 249).

Fayol insiste en la importancia de que la información que se tiene luego del control, lleguen a tiempo al gerente o administrador, a fin de que se tomen las medidas apropiadas, además se debe evitar que el control se involucre en la gestión o en las actividades diarias, por lo que se debe garantizar la imparcialidad de la ejecución de esta función (Millán 2000, 52).

### **3. Estilos de Dirección**

#### **3.1. Definición**

El estilo es algo muy personal y nadie lo ha descrito mejor que John Harvey-Jones al definir en una de sus obras: “Cada uno de nosotros hemos desarrollado nuestro propio estilo (directivo) y nuestro propio enfoque, utilizando las capacidades y cualidades personales que hemos heredado... la dirección es más un arte que una ciencia y su dominio reside en la combinación de capacidades, percepciones, intuiciones y experiencias que se aúnan para superar problemas continuamente distintos y muy particulares” (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 9).

### **3.2. Estilo Directivo**

Cabe indicar que no existe un estilo directivo ideal por lo que se toman muchos riesgos al intentar adoptar el estilo directivo de alguien. El estilo consiste en realizar el trabajo con talento y originalidad. Encontrar el equilibrio adecuado entre mostrar suficiente talento y no ser demasiado raro, lo cual no es tan fácil (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 10).

Escoger la técnica más adecuada para solucionar un problema directivo implica abrirse camino entre un abanico de factores, como por ejemplo:

- a) La situación propiamente dicha;
- b) La propia personalidad;
- c) Las actitudes de las personas que participan;
- d) Los recientes acontecimientos;
- e) La urgencia y la relevancia de la tarea;
- f) La política empresarial;
- g) La estrategia a largo plazo;
- h) El coste del fracaso.

Cualquiera de estos factores puede afectar la elección de la técnica más apropiada a ser tomada. Por ello se recomienda elaborar una lista para cada situación directiva y examinar la técnica elegida frente a cada uno de los puntos, para así desarrollar un buen estilo directivo (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 12).

Existe gran controversia en definir si dirigir es un arte o una ciencia, según el concepto expresado por John Harvey-Jones, dirigir es un arte; pero cabe señalar también que durante gran parte del siglo XX se creía que la dirección de empresas es

una ciencia. Se creía que con la investigación adecuada, al final se acabaría descubriendo grandes teorías de forma que la dirección se trataría de una aplicación directa de las técnicas demostradas. Sin embargo esto no ha ocurrido. Las técnicas directivas son una parte vital del proceso de dirección y el *arte* reside en la capacidad de aplicarlas en un ámbito en el que la actitud y la conducta de las personas son los factores determinantes (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 12 - 13).

Es importante señalar que los estilos directivos son cambiantes, por ejemplo de un enfoque autoritario a uno de colaboración a la hora de dirigir a los empleados. Actualmente existe un enfoque de motivar a los trabajadores sin amenazarles con sanciones, de este modo se hace un énfasis especial en las llamadas técnicas directivas *suaves*, que también se están empezando a conocer como competencias emocionales. Estas competencias toman en cuenta al liderazgo, la creación de equipos, el trabajo en equipo, la orientación, el asesoramiento, las habilidades interpersonales y la capacidad de persuadir y motivar al personal.

Un buen directivo debe encontrar el equilibrio entre ser *extremadamente autoritario* o un *permisivo pasivo*, viendo qué conviene a cada situación y adaptarse a cada una de ellas (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 13-14).

### **3.3. Modelos clásicos de liderazgo**

A la dirección se le conoce también como mando o ejercicio de liderazgo. En la actualidad existen varios estilos de liderazgo los cuales se pueden llamar de diferente manera de acuerdo a su autor, como por ejemplo: Estilo directivo, sustentador, participativo, orientado a logros, etc. Sin embargo la mayoría de estos modelos se derivan de dos modelos clásicos de liderazgo, siendo el liderazgo autocrático y el liderazgo democrático (Retos Directivos 2015).

A continuación presento las principales características de cada modelo:

#### **3.3.1. Liderazgo democrático**

- Las decisiones son debatidas por el grupo y se toman de común acuerdo.
- El líder actúa como motivador y mediador.

- Tanto los colaboradores como el líder forman una unidad.
- Todas las voces son escuchadas con independencia de los cargos.
- Suele ser un estilo adecuado para ambientes creativos o cuando se desea obtener ayuda o un consenso.

### **3.3.2. Liderazgo autocrático**

- El líder toma las decisiones sin la participación de las personas a su cargo.
- Incluso, puede que les escuche, pero él tiene la última palabra.
- Los colaboradores se limitan a obedecer órdenes y a realizar sus funciones.
- La unidad pasa a un segundo plano; importan los resultados.
- Suele ser un estilo adecuado para situaciones de crisis, cuando existen problemas entre empleados.

### **3.4. Funciones del Director**

El director, persona encargada de la dirección de la empresa, debe facilitar, controlar, influir y obtener recursos para el cumplimiento de actividades y objetivos de la organización. Un director debe comprender la tarea que su equipo tiene que realizar, a fin de que no emita órdenes imprecisas. El trabajo del director implica equilibrar continuamente las necesidades de la tarea con las necesidades de los individuos y de todo el equipo (Woods, Psicología de la Dirección 1990, 151).

Minstzberg ha caracterizado el trabajo del directivo del modo siguiente:

- a) El directivo cumple una gran cantidad de trabajo, dentro de límites imprecisos y variables, a fuerte ritmo.
- b) El trabajo a realizar se efectúa en intervalos breves, presenta facetas y exigencias muy diferentes y la secuencia de acontecimientos rara vez permite completar una tarea antes de que otra venga a exigir la atención del directivo.
- c) En la ejecución de su trabajo el directivo se dedica a mantener una red de contactos, que le resultan imprescindibles para desempeñar su labor.
- d) Existe una cierta ambivalencia en la ejecución de los papeles que el directivo lleva a cabo. Contrariamente a la imagen tradicional del directivo como iniciador de acciones y emisor de información y de órdenes o instrucciones para sus colaboradores, una descripción más ajustada de su actividad nos invita a verle

también, y de modo simultáneo, como un receptor de información y de las iniciativas de otros, así como de instrucciones de sus superiores o de precisiones del entorno. Se produce, por tanto, un equilibrio entre ambas facetas del trabajo del directivo.

- e) Los directivos tienen una preferencia por la comunicación verbal, por lo que este aspecto debe ser matizado según la cultura de la sociedad y la organización (Millán 2000, 34).

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí (Thomson y Strickland III 1998, 3):

- a) Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir la organización. Es decir, proporcionar una dirección a largo plazo y establecer una misión.
- b) Se debe transformar a la misión en objetivos que sean específicos y con resultados cuantificables.
- c) Elaborar una estrategia que permita obtener el resultado que se planificó.
- d) Implementar una estrategia y ponerla en práctica de una manera eficiente y eficaz.
- e) Evaluar el resultado y tomar acciones correctivas de acuerdo a la revisión de la situación. Corregir la misión, los objetivos y la estrategia en relación a la situación real.

### **3.5. Dirección de Talento Humano**

Para una micro y pequeña empresa su activo más valioso constituye su propia gente ya que las tareas más cotidianas, necesarias e importantes son realizadas por sus empleados, es por ello que el administrador de la micro y pequeña empresa debe estar consciente de eso.

Las medianas y grandes empresas pueden tener la capacidad de contratar especialistas en la administración de personal de la empresa. Pero el administrador de personal de una micro o pequeña empresa tiene recursos financieros limitados por lo que el mismo administrador y propietario del negocio es quien se encarga de la administración del personal.

Cabe indicar que a pesar de que la administración del personal en una microempresa no es una actividad de tiempo completo, si es una actividad con mucha importancia que no debe ser relegada.

El propósito de la administración de personal consiste en contratar y colocar a la gente en puestos o funciones para los que se encuentran capacitados. Las actividades que conforman el proceso de administración de personal son: definición del puesto, reclutamiento de empleados, procedimientos de contratación y capacitación al personal.

En las microempresas se presenta con mucha frecuencia la contratación de personal cercano en afinidad o consanguinidad, es decir contratan por lo general, amistades o parientes, sin que muchas veces este personal esté capacitado para el puesto. Quizá este es uno de los principales retos a los que se presenta una microempresa, el tener una política de no contratar amistades o parientes si éstos no están capacitados (Hal y Royce 1994, 269).

Los departamentos de Talento Humano necesitan llevar a cabo estrategias que definan los resultados específicos que ofrecen a la empresa, además que necesitan tener planes de empresa que detallen los movimientos desde el estado actual hasta el estado futuro de la estrategia, de la organización y de la acción.

La estrategia de Talento Humano define como se crea un negocio y asigna recursos a los productos y a los servicios para entregar un valor a los clientes.

Es notable que el Talento Humano debe actuar estratégicamente en lo sucesivo, como una empresa en sí mismo.

El Talento Humano debe actuar como un negocio centrado en el cliente, con el soporte de equipos creados para satisfacer sus necesidades con la mayor eficacia posible.

Hay directivos de organizaciones de alto rendimiento de todas las características. Se pueden clasificar de acuerdo a su formación, como ingenieros, administradores, psicólogos y demás (Ulrich, Losey y Lake 1997).

### **3.6. Dirección Estratégica**

“La *dirección estratégica* es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva” (Jarillo, Dirección Estratégica 1992, 200).

La dirección estratégica es vital para el éxito de las empresas grandes, pero también para las micro y pequeñas empresas, ya que el proceso de la dirección estratégica aunque sea realizado de manera informal o por un solo dueño puede ayudar a mejorar el crecimiento y prosperidad de la empresa (Fred 1997, 73).

El poder dirigir con éxito una empresa es una tarea difícil, ya que son muchas variables las que intervienen, relacionadas entre sí en modos complejos.

Una empresa en cualquiera de sus tamaños, debe tener una ventaja competitiva sostenible, ya que sin ella no se podrá cumplir con los objetivos a largo plazo.

De por sí, el obtener esta ventaja competitiva sostenible ya es un reto para la empresa, ya que no es fácil obtenerla; pero la propia complejidad de obtener esta ventaja es lo que asegura su sostenibilidad, ya que una ventaja competitiva que se pudiese obtener en poco tiempo, difícilmente sería sostenible.

Lo más adecuado es que la empresa no tenga una ventaja competitiva, sino varias y que el esfuerzo por defenderlas e introducir otras nuevas sea continuo, ya que los competidores están continuamente tratando de eliminarlas (Jarillo, Dirección Estratégica 1992).

“La *estrategia* de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirigen una organización, su negocio y cómo logrará los objetivos que persigue” (Thomson y Strickland III 1998, 2).

La formulación y la implementación de una estrategia en el negocio, constituyen las funciones directivas fundamentales, ya que marcan la trayectoria de la dirección de la organización a largo plazo.

“(…) una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables en una buena dirección” (Thomson y Strickland III 1998, 2).

### **3.6.1. Desarrollo de una visión y una misión**

La primera pregunta que debe hacerse quien esté a cargo de la dirección de la empresa es: ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser? Para responder esta pregunta se empieza con el proceso de establecer una dirección significativa que la



organización debe seguir y establecer una fuerte identidad organizativa. La *misión* se refiere a lo que hace, y en qué se quiere convertir la organización se conoce como *visión*. (Thomson y Strickland III 1998, 4).

### **3.6.2. Fijación de objetivos**

Es necesario establecer objetivos para transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos, por medio de los cuales se puede medir el avance de la organización. Es necesario que todos los directivos establezcan objetivos que sean concretos y medibles (Thomson y Strickland III 1998, 5).

### **3.6.3. Formulación de una estrategia**

Una estrategia es el *cómo* logramos los resultados planificados en relación a la situación y expectativas de la organización. Es decir, que los objetivos son los fines, y la estrategia es el medio para alcanzar esos fines. “La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización” (Thomson y Strickland III 1998, 7).

La creación de una estrategia es un trabajo de carácter emprendedor, ya que siempre debe tener un grado de riesgo y desafío. Los directivos siempre se enfrentan a un reto al tratar de que la estrategia siempre se encuentre renovada, respondiendo a las condiciones cambiantes que siempre se presentan.

Las tres tareas: definir el negocio, establecer objetivos y formular una estrategia se relacionan con la definición de la dirección de la empresa. Estas tres tareas, la de determinar hacia donde se orienta la organización y cómo planea la dirección lograr los resultados, constituyen en conjunto un plan estratégico.

Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- a) Promover una organización que pueda conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- b) Tener presupuestos que contemplen recursos para actividades internas necesarias para el éxito estratégico.

- c) Motivar a las personas para que busquen alcanzar los objetivos y adaptarse a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia.
- d) Vincular la estructura de recompensa al logro de los resultados planificados.
- e) Incentivar un entorno laboral que ayude a que la estrategia se cumpla con éxito.
- f) Establecer políticas y procedimientos que apoyen a la estrategia.
- g) Tener un sistema que permita seguir el avance de los objetivos y supervisar el resultado.
- h) Ejercer liderazgo interno e impulsar mejoras para la estrategia.

Es decir que los cinco elementos de la función de la dirección estratégica son: desarrollar una misión, establecer objetivos, formular una estrategia, implementar y poner en práctica el plan estratégico y, evaluar el resultado; sin embargo, no existe una secuencia tan ordenada entre estas cinco tareas, puesto que existe una gran interacción entre estos cinco elementos (Thomson y Strickland III 1998, 3-13).

### **3.7. Temas claves de la Dirección en la era de la información**

*La tercera ola* es un libro publicado en 1979 por Alvin Toffler. Desarrollado en base a la historia de la humanidad para describir la configuración que tomará el mundo una vez superada la era industrial, lo que significa a la vez, la superación de las ideologías, modelos de gobierno, economía, comunicaciones y sociedades estructuradas alrededor de la producción centralizada, por ejemplo, el industrialismo capitalista y comunista.

Alvin Toffler llama primera ola a la que surgió con la revolución agrícola (desde el año 8000 a.c. hasta el siglo XVII). Se supera la etapa de la caza y la pesca, y nace la agricultura.

La segunda ola surge durante el siglo XIX, con la Revolución industrial. Esta revolución no sólo cambia la forma de producir bienes, sino la organización del mundo. El desarrollo de nuevas tecnologías hizo que se crearan gigantescas máquinas electromecánicas. Entre los factores más relevantes que dieron origen a esta era están la máquina a vapor y la imprenta, ambos reemplazaron el trabajo manual.

La tercera ola se refiere a los cambios que el mundo está viviendo en los últimos 40 años, que rompen paradigmas que la segunda ola nos impuso (Wikipedia s.f.).

En la actualidad, el flujo tanto del dinero como de la información es global, el marketing global está produciendo unos patrones de compra más homogéneos. La tercera ola está creando nuevas regiones de prosperidad económica, sobre todo en el continente asiático.

Los directivos han de enfrentarse a muchos retos a medida que se preparan para la tercera ola. A continuación se detallan diez temas claves que se refieren a diez áreas críticas de gestión que deben ser consideradas por los directivos, bajo la perspectiva de la tercera ola. Los diez temas claves que conforman un plan de acción para lograr el éxito en la tercera ola (Hope y Hope, Competir en la tercera ola 1997, 11-33) son:

### **3.7.1. Estrategia**

Buscar la renovación, no la economización: Se debe aprender a tener una mentalidad abierta y confiar en la gente como un ente de pensamiento y actuación estratégico y potenciar los factores clave y asegurar el valor por medio de alianzas estratégicas y redes económicas.

### **3.7.2. El valor del cliente**

Adecue los puntos fuertes a los clientes: Se debe elegir la propuesta de valor adecuada y se debe construir el modelo operativo adecuado, el cual debe desarrollarse continuamente.

### **3.7.3. La gestión del conocimiento**

Impulse el conocimiento para obtener ventajas competitivas: Se debe afianzar el conocimiento para obtener ventajas competitivas.

### **3.7.4. La organización de los negocios**

Organice en torno a las redes y los procesos: Se debe pasar de las jerarquías a las redes y enfatizar los procesos y los equipos, reconociendo además a la organización como una estructura social.

### **3.7.5. El enfoque del mercado**

Encuentre y mantenga clientes leales, rentables y estratégicos: Se debe conocer cuáles son los clientes más importantes y se debe establecer estrategias para mantenerlos.

### **3.7.6. La contabilidad de gestión**

Gestione el negocio, no los números: Se debe conocer cómo analizar la rentabilidad de los productos y servicios, se debe utilizar la contabilidad para mejorar los procesos utilizando sistemas contables adecuados.

### **3.7.7 Medición y control**

Encuentre un nuevo equilibrio entre el control y la delegación de poder: Se debe poner en práctica un sistema de mediciones estratégicos.

### **3.7.8. El valor del accionista**

Mida la nueva fuente de creación de riqueza - Los activos intelectuales: Se debe entender cómo cambian los valores de las acciones, la utilidad de la información contable, los problemas de valorar los activos intelectuales y de los cambios necesarios en la evaluación de los costes de capital.

### **3.7.9. Productividad**

Promocione y recompense el trabajo que crea valor: Dar importancia al trabajo que añade valor y buscar nuevos sistemas de medición.

### **3.7.10. Transformación**

Adopte el modelo de la tercera ola: Cuestionar si se tiene algo que se relacione al efecto de la segunda ola para luego emigrar al modelo de la tercera ola. Se debe cuestionar el valor de la formación de los directivos.

### **3.8. Cómo mejorar el Estilo de Dirección**

De acuerdo al autor John Wilson, se puede mejorar el estilo de dirección conociendo y poniendo en práctica temas importantes como el liderazgo, la motivación, el aprender a conseguir resultados por parte de los demás, la delegación y la comunicación.

A continuación se describe cada uno de estos temas:

#### **3.8.1. Liderazgo**

“El liderazgo es el arte de permitir que personas ordinarias lleven a cabo actos extraordinarios.” John Harvey-Jones. El liderazgo y la dirección son dos conceptos distintos pero no son actividades exclusivas. El liderazgo no es una alternativa de la dirección, sino que es una cualidad que los directivos deben poseer si desean obtener los resultados esperados. La técnica del liderazgo centrado en la acción se basa en tres elementos: la tarea, el equipo y el trabajador individual (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 33-56).

#### **3.8.2. Motivación**

“Cualquier grupo de personas a las que se les desanime lo suficiente pueden seguir empeorando su rendimiento” Kenneth Corfield. La actitud del personal ante el trabajo depende de la forma en que los directivos brinden buenas condiciones laborales a su personal (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 57-67).

#### **3.8.3. Aprender a conseguir resultados por parte del personal**

El personal debe conocer las metas concretas y cuanto más claras sean es mejor porque habrá más posibilidades de conseguirlas. Para ello los objetivos que se

plantee la organización y que deben ser conocidos por todo el personal deben ser: cuantificables, viables, desafiantes y basados en el tiempo. Pero en la mayoría de situaciones no basta con que el personal sepa qué es lo que deben hacer y cómo hacerlo, ya que también necesitan saber cuál es el nivel que tienen que conseguir, de no ser así puede existir equivocaciones y eso provocar desmotivación. Es por ello que es importante que los directivos sepan asignar el trabajo, escuchar los puntos de vista de todos y a crear una cultura de disciplina, sin querer decir que esto tenga que ver con sanciones (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 68-77).

#### **3.8.4. Delegación**

Para la delegación, con precisión se debe tener claro tres términos:

- a) Responsabilidad: Equivale a acordar, un *contrato* según el cual nos comprometemos a realizar una tarea.
- b) Autoridad: Esta es la palabra clave al definir delegación, cuando delegamos una tarea, le otorgamos a la persona la autoridad para hacerlo.
- c) Rendir cuentas: Lo que no se puede delegar es el rendir cuentas ante el resultado. La persona que delega una tarea siempre tendrá que hacerse cargo de su éxito o fracaso (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 78-95).

#### **3.8.5. Comunicación**

Es una habilidad directiva cotidiana, la comunicación supone el único medio que tenemos para expresar pensamientos e ideas. La comunicación en el entorno laboral tiene dos niveles.

##### **Comunicación cotidiana**

Es reactiva: refleja la política empresarial, establece normas y requiere atención a los detalles y el protocolo. El directivo que utilice esta comunicación será eficiente.

##### **Comunicación promocional**

Es anticipatoria, abre oportunidades a los trabajadores para que expresen su punto de vista personal o tengan influencia en los demás. El directivo que utilice esta comunicación será efectivo.

Parte de una buena comunicación es el escuchar, lo cual no es lo mismo que oír. El escuchar se refiere a un proceso consciente que requiere esfuerzo y capacidad (Wilson, Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección 2000, 96-113).

## **4. MIPYME**

### **4.1. Definición**

En el Art. 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se define a la Micro, Pequeña y Mediana empresa como una unidad productiva, ya sea natural o jurídica que ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, con cierto número de empleados y valor bruto en ventas anuales.

Definición de Microempresa: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la define como “la unidad de producción de bienes y servicios donde el propietario es quien lleva a cabo la mayoría de las actividades del negocio.

Esta unidad, debido a su tamaño tiene capacidad para absorber entre tres y cinco personas asalariadas, quienes preferentemente son miembros de la familia o en todo caso personas de la comunidad donde se ubica la empresa (Asís, Labie, y otros 2000).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) a principios de los 70, puso de manifiesto una serie de características fundamentales de este sector como son: la facilidad de entrada, el desenvolvimiento en mercados no controlados y altamente competitivos, la micro escala en las operaciones comerciales, la dependencia de recursos autónomos, la importancia de la mano de obra familiar, la flexibilidad del tipo de trabajo que se desarrolla y las aptitudes aprendidas fuera de los sistemas escolares.

### **4.2. Perfil**

Este estudio se basará en analizar la información de microempresas de acumulación ampliada del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación

de vehículos automotores y motocicletas” localizado en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.

Las microempresas de acumulación ampliada son las unidades productivas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. El "micro-top" es el pequeño segmento (4% sobre el total de microempresas) donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador permite a la unidad empresarial crecer con márgenes adecuados de excedente. Están generalmente ubicados en áreas de la manufactura donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su productividad y calidad. En estas empresas, con mano de obra que incluye asalariados y aprendices, es el segmento donde los programas de servicios técnicos o financiamiento obtienen resultados de mayor costo/eficiencia, ya que existe una mejor idea sobre la utilidad y los mecanismos del crédito, la gestión, la comercialización, etcétera (Aracena s.f.).

Con el fin de que el INEC pueda brindarnos información del número de microempresas de acumulación ampliada del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” dentro del Cantón Rumiñahui, de la Provincia de Pichincha; para segregar la información, el INEC se basa en el dato de personal ocupado, brindándome el número y listado de microempresas del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” dentro del Cantón Rumiñahui, de la Provincia de Pichincha que tienen de 5 a 9 empleados.

En base a lo cual describo el perfil de las microempresas que serán sujetas de estudio en el presente trabajo:

- a) De 5 a 9 empleados
- b) Mínimo 5 años en el mercado
- c) Mínimo 1 año en el actual local
- d) Que tengan ganancias que les permita reinvertir en su negocio
- e) Que lleven contabilidad
- f) Inventario mínimo de \$8000,00

#### **4.3. Clasificación de las MYPIME**



De acuerdo al Art. 106 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de desarrollo productivo, de la inversión y los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se clasifica a las MYPIME de acuerdo a las siguientes categorías:

*Micro empresa* es “aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US\$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América.

*Pequeña empresa* es “aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US\$ 100.001,00) y un millón (US\$ 1`000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

*Mediana empresa* es “aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (US\$ 1`000.001,00) y cinco millones (US\$ 5`000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

Cabe indicar que la versatilidad inherente a toda microempresa le permite adaptarse a muchas condiciones económicas y sociales, dando origen a una amplia tipología de microempresas.

En el cuadro No. 1 se puede observar la tipología existente, desde distintas perspectivas (Asís, Labie, y otros 2000, 22-27):

Cuadro 1  
**Tipología de las microempresas**

Capacidad de retención	Propiedad	Relaciones de trabajo	Duración	Modalidad de trabajo	Ubicación	Actividad
Deficitarias	Personales	Individuales	Permanentes	Integrales	Urbanas	Productivas
De subsistencia	Familiares	Familiares	Temporales	Especializadas	Periurbanas	Comercializadoras
De acumulación	Asociativas	Extrafamiliares	Ocasionales		Rurales	De servicios
		Asociativas				

Fuente: Asís y otros.  
Elaboración propia.

#### 4.3.1. Según su capacidad de retención

##### **Microempresas deficitarias**

Aquellas que no consiguen producir los bienes o servicios indispensables para cubrir gastos y mantener al menos su capital. Están condenadas a desaparecer en un plazo corto.

##### **Microempresas de subsistencia**

Son las que además de reponer la inversión efectuada, generan ingresos indispensables para que el propietario y trabajadores puedan vivir. Se mantendrán mientras no sobrevenga un acontecimiento extraordinario.

#### **Microempresa de acumulación**

Son las que tienen capacidad para retener excedentes y reinvertirlos. En este nivel es donde el crecimiento de la microempresa puede llevar a la generación real de puestos de trabajo.

### **4.3.2. Según las relaciones de propiedad**

#### **Microempresas personales**

El capital es propiedad personal del trabajador autónomo que la estableció. En esta clasificación entran la mayoría de microempresas.

#### **Microempresas familiares**

El capital procede el patrimonio del hogar o de aportaciones de uno o varios miembros de la familia.

#### **Microempresas asociativas**

El capital pertenece a los socios que sin tener acuerdos escritos aportan bienes o trabajo.

### **4.3.3. Según las relaciones de trabajo**

#### **Microempresas individuales**

El propietario es el único ejecutor de la actividad económica.

#### **Microempresas familiares**

Cuentan con mano de obra familiar y la empresa es parte del patrimonio de la familia.

#### **Microempresas con trabajadores extra familiares**

Ante la ausencia de mano de obra familiar se contrata a trabajadores sin ninguna relación de parentesco para el empresario.

#### **Microempresas asociativas**

Se conforman en base a lazos de amistad y confianza entre los emprendedores del negocio.

#### **4.3.4. Según la duración**

##### **Microempresas permanentes**

Son las que ofrecen bienes o servicios durante todo el año de manera constante.

##### **Microempresas temporales**

Ofrecen sus servicios en determinadas épocas o temporadas.

##### **Microempresas ocasionales**

Cubren requerimientos eventuales de los diversos sectores de la población.

#### **4.3.5. Según la modalidad de trabajo**

##### **Microempresas integrales**

Cubren todas las facetas del proceso concluyendo con el producto terminado.

##### **Microempresas especializadas**

Se especializan en cierto tipo de producción.

#### **4.3.6. Según su ubicación**

##### **Urbanas**

Se encuentra en una ciudad o asentamiento urbano.

##### **Periurbanas**

Se encuentra a las afueras o periferia de la ciudad o de la parte urbana.

##### **Rurales**

Se encuentra en un lugar rural o campo.

#### **4.3.7. Según la actividad**

##### **Microempresas productivas**

Convierten la materia prima en productos terminados, son las mayores generadoras de empleo.

##### **Microempresas dedicadas a la comercialización**

Se encargan de distribuir y comercializar bienes terminados.

##### **Microempresas de servicios**

Producen y prestan servicios.

#### 4.4. Importancia de las microempresas

De acuerdo al Censo Nacional Económico del 2010 existe un total de 497.615 MIPYMES a nivel nacional, del número total 474.844 son micro empresas siendo un porcentaje del 95%, 18.684 son pequeñas y medianas empresas con un porcentaje del 4% y 4.087 empresas grandes siendo un 1%.

Cuadro 2  
Número de establecimientos por tamaño del establecimiento, a nivel nacional

	Microempresas	Pequeñas y medianas empresas	Grandes empresas
Nacional	474.844	18.684	4.087
Porcentaje	95%	4%	1%
Total			497.615

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC 2010). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Unidad de Procesamiento (UP) de Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) – Estefanía Encalada.

Elaboración propia.

Según el Censo Nacional Económico 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Censos -INEC-, el 75% del personal ocupado pertenece a aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas.

De acuerdo al Censo Nacional Económico 2010, las microempresas aportan con un 44% a la generación de empleo, la pequeña empresa con un 17%, la mediana con un 14% y la grande con un 25%.

Cuadro 3  
Aporte de empleo de unidades productivas a nivel nacional

	Microempresas	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa
Aporte de empleo	44%	17%	14%	25%

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC 2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Elaboración propia.

Estas estadísticas nos muestran la importancia de las microempresas en la economía del país, siendo la unidad productiva que tiene la mayor cantidad de personal ocupado y que genera empleo en mayor proporción que las PYME y grandes empresas.

Por la importancia de las microempresas en la economía de nuestro país considero que es necesario conocer y determinar las falencias que pueden existir en los estilos de dirección de las microempresas, ya que como se describió en el

presente capítulo es muy importante para el crecimiento y desarrollo de éstas unidades productivas aplicar prácticas adecuadas para la dirección de las mismas, lo cual les permitirá crecer y desenvolverse en el mercado tan competitivo que actualmente existe.

Por ello en el siguiente capítulo se realiza el estudio del estilo de dirección que se aplica actualmente en las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” localizado en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha”.

## **Capítulo segundo**

### **Estudio**

#### **1. Metodología de la investigación**

##### **1.1. Pregunta central**

La principal pregunta que se va a responder con esta investigación es: ¿Qué estilos de dirección se aplican en las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” localizado en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha?

##### **1.2. Tipo de estudio**

El presente estudio es de tipo descriptivo, el que se centrará en recolectar información relevante de los estilos de dirección que son usados en las microempresas del sector comercial del Cantón Rumiñahui, y así describir la situación tal y como es.

##### **1.3. Fuentes**

###### **1.3.1. Fuentes primarias**

En este estudio la fuente primaria serán los propietarios de las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui y la herramienta utilizada será la entrevista.

###### **1.3.2. Fuentes secundarias**

Para el desarrollo de este estudio también se utilizarán fuentes escritas sobre microempresas y estilos de dirección. Esta información se obtendrá de publicaciones

de los siguientes autores: Mike Woods, José Carlos Jarillo, Jeremy y Tony Hope, Philip Kother, John Wilson, Jame Heskett, Agustín de Asís, Mariño Becerra y Alejandro Mungaray Lagarda, entre otros.

### **1.3.3. Métodos de investigación**

#### **Métodos teóricos**

El método teórico utilizado en este estudio es el de Análisis - Síntesis, para describir toda la información recopilada.

#### **Métodos empíricos**

En este estudio se utilizará como método empírico a la entrevista, la cual es un método oral que permite recoger información. Esta entrevista está dirigida a los propietarios y administradores de las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui.

### **1.3.4. Operación estadística**

En esta investigación se utilizará como operación estadística al *censo*, ya que la población, de acuerdo a la información dada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, es de 18 establecimientos, dentro de la actividad económica “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” dentro del Cantón Rumiñahui, de la Provincia de Pichincha, que cumplen con el perfil descrito en el primer capítulo del presente estudio.

En estadística descriptiva, se denomina *censo* al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total.

#### **Cuadro 4**

**Número de establecimientos, Total personal ocupado y Total de ingresos anuales percibidos por ventas según Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU4**

Código CIU (2 dígitos)	Descripción de Actividad Económica	No. Establecimientos	Total personal ocupado	Total de ingresos anuales percibidos por ventas
G45	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	18	101	606.200
G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	*	13	55.000
G47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	31	198	580.757

Fuente: Censo Económico 2010.

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

Notas:

- (\*) Se utiliza para casos que registran tres casos o menos y la confidencialidad estadística (Art. 21) no permite su publicación.

- El total de microempresas, comprende los establecimientos económicos que registraron personal ocupado entre 5 a 9 empleados

## 2. Diseño de la entrevista

A continuación se presenta el diseño de la entrevista que será realizado a propietarios y administradores de las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui, cuyo formato se puede observar en el Anexo 1.

El objetivo de esta entrevista es caracterizar a la microempresa sujeta de estudio y conocer los estilos de dirección que utilizan las mismas. A fin de cumplir con este objetivo la entrevista fue formulada en base a nueve preguntas, las cuales definirán el estilo de dirección, las funciones del director y cómo se dirige el talento humano en cada microempresa entrevistada.

El desarrollo del estudio se realizará en el domicilio de cada microempresa sujeta de estudio, que se encuentran localizadas en el Cantón Rumiñahui, en cualquiera de sus parroquias: Sangolquí, San Pedro de Taboada, San Rafael, Fajardo Cotogchoa y Rumipamba, siendo las dos últimas parroquias rurales.

### 2.1. Perfil económico y de constitución



A fin de caracterizar la microempresa sujeta de estudio, se consulta y realiza preguntas a las personas entrevistadas, en base a la siguiente información:

- a) Fecha de la entrevista
- b) Nombre de la persona entrevistada
- c) Dirección - Localización
- d) Cargo de la persona entrevistada
- e) Propietario o Socio: Conocer su estatus en la microempresa y además la estructura de la misma.
- f) Nombre de la microempresa: Identificar la microempresa
- g) Persona Natural o Persona Jurídica: Determinar su tipo de personería
- h) RUC: Conocer si posee RUC
- i) Actividad específica: Conocer su actividad específica dentro del sector comercio
- j) Fecha de creación del RUC: Conocer el tiempo de permanencia en el mercado
- k) Número de socios: Conocer su estructura
- l) Número de empleados: Conocer su estructura, aporte a la generación de empleos y nivel de ventas o ingresos.
- m) Tiempo de existencia: Conocer el tiempo de permanencia en el mercado, independientemente de la fecha de creación de su RUC
- n) Tiempo de permanencia en el actual local: Conocer su estabilidad en el mercado
- o) Inventario estimado (USD\$): Conocer su nivel de ventas, activo corriente, estabilidad
- p) Activos estimados (USD\$): Conocer el valor de los activos que posee la microempresa (incluido el valor de activo corriente)
- q) Ventas estimadas mensuales (USD\$): Conocer el nivel y valor de ventas mensuales que realiza la microempresa

## **2.2. Estilo de Dirección**

En este estudio se analizará el estilo de dirección de acuerdo a los estilos clásicos de liderazgo: autocrático y democrático, debido a que son los principales y de ellos se desprenden gran variedad de estilos. Por ello para conocer el *Estilo de dirección* se realizan las siguientes preguntas:

1. Con el fin de conocer quién es la persona que dirige la microempresa: ¿Qué persona cumple las funciones de dirigir la microempresa?

2. Con el fin de conocer si en la microempresa existe una dirección autocrática o democrática: ¿Considera usted que la persona que dirige la microempresa tiene un estilo de dirección basado en sus propias decisiones, conocimientos y criterios, fijando directrices sin la participación de sus trabajadores o toma decisiones en base a opiniones del equipo de trabajo?
3. Con el fin de conocer si en la microempresa se practican aspectos importantes para una buena dirección: ¿A fin de mejorar el estilo de dirección en su microempresa, se ha puesto en práctica temas importantes como los siguientes?
  - a) Motivación
  - b) Delegación
  - c) Liderazgo
  - d) Comunicación
  - e) Buenas condiciones laborales

En esta pregunta se solicita que si la respuesta es afirmativa, se explique de qué manera se ha puesto en práctica dichos temas.

### **2.3. Funciones del Director**

Para conocer las *funciones de la persona que dirige* la microempresa, se realizan las siguientes preguntas:

4. Con el fin de conocer las funciones que cumple la persona que dirige la microempresa: ¿Qué funciones cumple la persona que dirige su microempresa?
5. Con el fin de conocer qué funciones importantes cumple la persona que dirige la microempresa: ¿La persona que dirige su microempresa cumple con las siguientes funciones?
  - a) Facilita información, procesos y actividades
  - b) Controla el cumplimiento de funciones, actividades, objetivos, metas
  - c) Influye positivamente en su equipo de trabajo
  - d) Obtiene recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos
  - e) Supervisa a los empleados
  - f) Tiene conocimiento profundo de su personal
  - g) Mantiene una buena relación entre la microempresa y sus agentes (proveedores, clientes, empleados, etc.)
  - h) Es una guía para el personal

- i) Evalúa el cumplimiento de metas, objetivos y toma acciones correctivas

En esta pregunta se solicita que si la respuesta es afirmativa, se explique de qué manera se cumple la función.

6. Con el fin de conocer si la microempresa tiene visión, misión, objetivos y estrategias: ¿La persona que dirige la empresa ha formulado la visión, misión, objetivos específicos y estrategias?

En esta pregunta se solicita además conocer si éstas han sido comunicadas o socializadas con el personal de la microempresa, proveedores y clientes.

## **2.4. Dirección del Talento Humano**

Para conocer sobre cómo se *dirige el talento humano* de la microempresa, se realizan las siguientes preguntas:

7. Con el fin de conocer cómo se dirige el personal en la microempresa: ¿La persona que dirige su microempresa ha cumplido con las siguientes funciones en relación a la Dirección del Talento Humano?

- a) Definición del puesto
- b) Reclutamiento de empleados
- c) Procedimientos de contratación
- d) Capacitación de personal

En esta pregunta se solicita que si la respuesta es afirmativa, se explique de qué manera se ha cumplido con esas funciones.

8. Con el fin de conocer si en la microempresa se contrata familiares o amigos: ¿En su microempresa labora personal cercano en consanguinidad o afinidad?
9. Con el fin de conocer en base a qué aspecto se decide contratar al personal: ¿Qué aspecto es el más relevante para decidir la contratación del personal?
- a) Aspiración salarial
  - b) Experiencia laboral – conocimiento del puesto
  - c) Consanguinidad o Afinidad
  - d) Presencia e imagen física
  - e) Disponibilidad de tiempo

En esa pregunta deben calificar cada cualidad desde 1 al 5, siendo el 1 el más importante y 5 el menos importante.

### **3. Instructivo para realizar la entrevista**

A continuación se describe el funcionamiento de la entrevista, con el fin de hacer uso de esta herramienta de la forma más apropiada para obtener la información más precisa y útil; y así cumplir con los objetivos de este estudio.

Como se explicó anteriormente, la entrevista permite obtener información mediante una conversación con la persona seleccionada; es decir que es muy importante que la persona que nos binde la entrevista sea la persona más idónea y conocedora del funcionamiento de la microempresa, ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de la recolección de información adecuada para el presente estudio.

Para poder obtener información es importante que el entrevistado cuente con la copia del RUC, a fin de que la información respecto a la constitución de la microempresa sea veraz.

Si es necesario se deberá explicar al entrevistado términos que no tenga claro como la diferencia entre una persona natural o jurídica.

Es importante que la persona entrevistada dedique un corto tiempo, exclusivo para la entrevista ya que deberá proporcionar información referente a cómo se desenvuelve la persona que dirige la microempresa, que funciones cumple, etc.

Las preguntas deben expresarse al entrevistado de forma clara y si es necesario explicarle a qué se refiere cada pregunta.

Para mejor ilustración, se puede observar la ficha de instructivo de llenado de la entrevista en el Anexo 2.

### **4. Recopilación de información a través de entrevistas**

A continuación, mediante cuadros se detalla la información recopilada por la autora a través de entrevistas realizadas a las microempresas del Cantón Rumiñahui, categorizadas dentro del sector Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.

En el cuadro No.5 se puede observar el listado de microempresas y personas entrevistadas, detallando su cargo y la fecha de la entrevista.

Cuadro 5

**Microempresas de acumulación ampliada del Cantón Rumiñahui, Sector: Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas**

N°	Nombre de la Microempresa	Localización	Entrevistador	Persona entrevistada	Cargo	Fecha de la entrevista
1	<b>Peralta y Arévalo Construcciones</b>	Sangolquí, Calle Bolívar y Venezuela	Fátima De la Cueva	Sr. Luis Jami	Vendedor	18/04/2017
2	<b>Amazonas Sport</b>	Sangolquí, Calle Bolívar y Venezuela	Fátima De la Cueva	Sr. Francisco Bedón	Propietario - Administrador	18/04/2017
3	<b>RETO</b>	Sangolquí, Av. Luis Cordero y General Enríquez. CC. Rivermall	Fátima De la Cueva	Sra. Jennifer Navas	Asistente de Ventas	18/04/2017
4	<b>Milano</b>	Sangolquí, Av. Luis Cordero y General Enríquez. CC. Rivermall	Fátima De la Cueva	Sra. Mónica Amaguaña	Propietaria - Administradora	18/04/2017
5	<b>Gateando y Javileth</b>	Sangolquí, Av. Luis Cordero y General Enríquez. CC. Rivermall	Fátima De la Cueva	Srta. Sofía Ochoa	Cajera	18/04/2017
6	<b>LR Gres</b>	San Rafael, Av. General Enríquez	Fátima De la Cueva	Sr. Leonardo Racines	Propietario - Administrador	18/04/2017
7	<b>Cruz Tunning</b>	Sangolquí, Av. General Enríquez	Fátima De la Cueva	Sr. Juan Carlos Cruz	Propietario - Administrador	18/04/2017
8	<b>Melymarc</b>	San Pedro de Taboada, Av. Mariana de Jesús y Antonio Sinchico	Fátima De la Cueva	Sr. Marco Revilla	Propietario - Administrador	18/04/2017
9	<b>Centro de Respuestos Originales</b>	San Rafael, Av. General Enríquez	Fátima De la Cueva	Sra. Carmen Rodríguez	Empleada - Administradora	14/04/2017
10	<b>Repuestos VW</b>	San Rafael, Av. General Enríquez e Isla Rábida	Fátima De la Cueva	Sr. Eduardo Mejía	Propietario - Administrador	18/04/2017
11	<b>HT Tire Center</b>	San Rafael, Av. General Enríquez	Fátima De la Cueva	Sr. Vinicio Herrera	Propietario - Administrador	18/04/2017
12	<b>Autolujos JG</b>	San Rafael, Av. General Enríquez	Fátima De la Cueva	Sr. Jorge Guamán	Propietario - Administrador	14/04/2017
13	<b>Zona Tunning</b>	Fajardo, Av. El Inca y Mariana de Jesús	Fátima De la Cueva	Sr. Renato Topón	Propietario - Administrador	18/04/2017
14	<b>Sevicio Técnico JC</b>	Sangolquí, Caras S/N y Huancavilca	Fátima De la Cueva	Sr. Juan Carlos Suntaxi	Propietario - Administrador	01/04/2017
15	<b>Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe</b>	Sangolquí, Cañaris S/N y Caranquis	Fátima De la Cueva	Sr. Segundo Andrango	Propietario - Administrador	01/04/2017
16	<b>GF Motors</b>	Sangolquí, Av. Calderón y Quito	Fátima De la Cueva	Sr. Christian Sánchez	Empleado - Administrador	01/04/2017
17	<b>Autoimagen EY</b>	Sangolquí, Av. General Enríquez	Fátima De la Cueva	Srta. Lizbeth Molina	Secretaria Administrativa	18/04/2017
18	<b>CLLIK RFID</b>	Sangolquí, Av. General Enríquez	Fátima De la Cueva	Sr. Patricio Rodríguez	Propietario - Administrador	14/04/2017

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumiñahui, Sector "Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas".  
Elaboración propia.

En el cuadro No. 6 se detalla el perfil de cada microempresa sujeta de estudio, en relación a su constitución:

**Cuadro 6**  
**Perfil de las microempresas sujetas de estudio – En relación a su constitución**

Nº	Nombre de la Microempresa	Persona Natural o Jurídica	RUC	Actividad específica de la microempresa	Fecha de creación del RUC	Número de Socios	Número de empleados
1	Peralta y Arévalo Construcciones	Natural	1715925523001	Venta al por menor de terminados de la construcción	Año 2001	1	3
2	Amazonas Sport	Natural	2100058649001	Venta al por menor de calzado	Año 2007	1	4
3	RETO	Natural	1705004883001	Fabricación y venta de ropa para niños y adultos	Año 1986	1	4
4	Milano	Natural	1708935729001	Venta al por menor de ropa interior	Año 2006	2	2
5	Gateando y Javileth	Natural	1716629348001	Venta al por mayor y menor de artículos para bebés y artículos varios	Año 2003	1	5
6	LR Gres	Natural	1711364032001	Venta al por menor de terminados de la construcción	Año 2009	1	3
7	Cruz Tunning	Natural	1719198051001	Venta al por menor de accesorios para vehículos	Año 2006	1	3
8	Melymarc	Natural	1713525705001	Venta al por mayor y menor de artículos de bazar	Año 2001	1	2
9	Centro de Respuestos Originales	Natural	1707007652001	Venta de aceite e insumos automotrices	Año 1992	1	2
10	Repuestos VW	Natural	1713935219001	Venta al por menor de repuestos automotrices	Año 2002	1	9
11	HT Tire Center	Natural	1709879975001	Mecánica automotriz y venta de neumáticos	Año 2001	1	4
12	Autolujos JG	Natural	603342305001	Venta al por menor de accesorios para vehículos	Año 2012	1	2
13	Zona Tunning	Natural	1721505830001	Venta al por menor de accesorios para vehículos	Año 2005	1	3
14	Sevicio Técnico JC	Natural	1710378454001	Mantenimiento de piezas automotrices y equipo caminero pesado	Año 2001	1	2
15	Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe	Natural	1701863035001	Taller automotriz e industrial	Año 1999	1	3
16	GF Motors	Jurídica	1711796076001	Venta al por mayor y menor de repuestos automotrices	Año 2011	1	7
17	Autoimagen EY	Natural	1715223721001	Venta e instalación de accesorios para autos	Año 2009	1	3
18	CLLIK RFID	Natural	1204200131001	Venta al por menor de equipos y sistema tecnológico	Año 2012	1	2

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumiñahui, Sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.  
Elaboración propia.

En el cuadro No. 7 se detalla el perfil económico de cada microempresa sujeta de estudio:

**Cuadro 7**  
**Perfil económico de las microempresas sujetas de estudio**

N°	Nombre de la Microempresa	Tiempo de existencia en el mercado	Tiempo de permanencia en el actual local	Inventario estimado US\$	Activo estimado US\$	Ventas estimadas mensuales US\$
1	Peralta y Arévalo Construcciones	16 años	16 años	\$ 15.000,00	\$ 18.000,00	\$ 5.000,00
2	Amazonas Sport	10 años	10 años	\$ 25.000,00	\$ 30.000,00	\$ 7.000,00
3	RETO	31 años	10 años	\$ 60.000,00	\$ 90.000,00	\$ 10.000,00
4	Milano	11 años	11 años	\$ 45.000,00	\$ 50.000,00	\$ 7.000,00
5	Gateando y Javileth	14 años	14 años	\$ 100.000,00	\$ 140.000,00	\$ 40.000,00
6	LR Gres	8 años	8 años	\$ 30.000,00	\$ 35.000,00	\$ 5.000,00
7	Cruz Tunning	11 años	3 años	\$ 30.000,00	\$ 34.000,00	\$ 5.000,00
8	Melymarc	16 años	4 años	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 4.000,00
9	Centro de Respuestos Originales	25 años	25 años	\$ 20.000,00	\$ 24.000,00	\$ 4.000,00
10	Repuestos VW	15 años	15 años	\$ 100.000,00	\$ 130.000,00	\$ 8.000,00
11	HT Tire Center	16 años	1 años	\$ 50.000,00	\$ 150.000,00	\$ 5.000,00
12	Autolujos JG	5 años	2 años	\$ 15.000,00	\$ 18.000,00	\$ 4.000,00
13	Zona Tunning	5 años	5 años	\$ 8.000,00	\$ 11.000,00	\$ 3.000,00
14	Sevicio Técnico JC	16 años	16 ños	\$ 0,00	\$ 60.000,00	\$ 3.000,00
15	Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe	18 años	18 años	\$ 0,00	\$ 25.000,00	\$ 3.000,00
16	GF Motors	6 años	6 años	\$ 120.000,00	\$ 130.000,00	\$ 40.000,00
17	Autoimagen EY	8 años	8 años	\$ 20.000,00	\$ 23.000,00	\$ 3.000,00
18	CLLIK RFID	5 años	5 años	\$ 20.000,00	\$ 22.000,00	\$ 3.000,00

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumiñahui, Sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.  
Elaboración propia.

Las actividades a las que se dedican las microempresas son parte de la actividad económica Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU2 - G45, que corresponde al “Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.

En el cuadro No. 8 se describen las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas 1 y 2 relacionadas al Estilo de Dirección que ponen en práctica:

Cuadro 8  
Estilo de Dirección – Preguntas 1 y 2

N°	Nombre de la Microempresa	1.- ¿Qué persona cumple las funciones de dirigir la microempresa?	2.- ¿Considera usted que la persona que dirige la microempresa tiene un estilo de dirección basado en sus propias decisiones, conocimientos y criterios, fijando directrices sin la participación de sus trabajadores o toma decisiones en base a opiniones del equipo de trabajo?	
			Autocrático	Democrático
1	Peralta y Arévalo Construcciones	El propietario	SI	NO
2	Amazonas Sport	El propietario	NO	SI
3	RETO	La propietaria	NO	SI
4	Milano	La propietaria	NO	SI
5	Gateando y Javileth	La propietaria	NO	SI
6	LR Gres	El propietario	SI	NO
7	Cruz Tunning	El propietario	SI	NO
8	Melymarc	El propietario	SI	NO
9	Centro de Respuestas Originales	La propietaria	SI	NO
10	Repuestos VW	El propietario	SI	NO
11	HT Tire Center	El propietario	SI	NO
12	Autolujos JG	El propietario	SI	NO
13	Zona Tunning	El propietario	SI	NO
14	Sevicio Técnico JC	El propietario	SI	NO
15	Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe	El propietario	SI	NO
16	GF Motors	El propietario	NO	SI
17	Autoimagen EY	La secretaria y el instalador	NO	SI
18	CLLIK RFID	El propietario	SI	NO

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumiñahui, Sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.

Elaboración propia.

En el cuadro No. 9 se describen las respuestas dadas por los entrevistados a la pregunta 3 relacionada al Estilo de Dirección que ponen en práctica:

Cuadro 9  
Estilo de Dirección – Pregunta 3



N°	Nombre de la Microempresa	3.- ¿A fin de mejorar el estilo de dirección en su microempresa, se ha puesto en práctica temas importantes como los siguientes? En caso de que la respuesta sea afirmativa, favor indicar de que manera se lo ha hecho.				
		3.1 Motivación	3.2 Delegación	3.3 Liderazgo	3.4 Comunicación	3.5 Buenas condiciones laborales
1	Peralta y Arévalo Construcciones	Incentivos económicos por nivel de ventas	Delega funciones de venta y cobro a clientes	NO	Se mantiene conversaciones diarias	Beneficios de ley al día
2	Amazonas Sport	NO	NO	NO	NO	NO
3	RETO	Incentivos económicos por nivel de ventas	Delega funciones de venta y cobro a clientes	NO	Reuniones semanales	Beneficios de ley al día
4	Milano	NO	NO	NO	Reuniones semanales	Beneficios de ley al día
5	Gateando y Javileth	NO	Delega funciones de venta y cobro a clientes	Busca estrategias para cumplir con metas	Charlas y reuniones mensuales	Beneficios de ley al día
6	LR Gres	NO	NO	Ayuda al cumplimiento de metas y objetivos	Reuniones cada vez que es necesario	Beneficios de ley al día
7	Cruz Tunning	NO	NO	NO	NO	NO
8	Melymarc	NO	Delega diferentes funciones a la otra persona	Sabe que acciones tomar en casos difíciles e inconvenientes	Comunicación directa de manera diaria	Beneficios de ley al día
9	Centro de Respuestas Originales	NO	NO	NO	NO	NO
10	Repuestos VW	NO	NO	Conoce del trabajo y sabe dar soluciones	Reuniones frecuentes	NO
11	HT Tire Center	Charlas motivacionales	Cada persona cumple funciones específicas	NO	Reuniones dos veces por semana	Beneficios de ley al día
12	Autolujos JG	Horas extras	Cada persona cumple funciones específicas	NO	NO	NO
13	Zona Tunning	NO	NO	Se encarga de la mayoría de funciones	NO	NO
14	Servicio Técnico JC	Incentivos económicos por nivel de ventas	Divide funciones	NO	Conversaciones diarias	Buenas condiciones laborales
15	Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe	NO	NO	Conoce del trabajo y sabe dar soluciones	NO	NO
16	GF Motors	Comisiones por nivel de ventas	Funciones importantes delegadas a otras personas	Visita frecuentemente a la microempresa para solucionar inconvenientes	Reuniones cada 15 días	Buenas condiciones laborales y de seguridad
17	Autoimagen EY	Incentivos económicos por nivel de ventas	Delega la mayoría de funciones a la secretaria y al instalador	NO	NO	NO
18	CLLIK RFID	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumiñahui, Sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.  
Elaboración propia.

En el cuadro No. 10 se describen las respuestas dadas por los entrevistados a la pregunta 4, relacionada a las funciones que cumple la persona que dirige la microempresa:

Cuadro 10  
**Funciones del director – Pregunta 4**

N°	Nombre de la Microempresa	4.- ¿Qué funciones cumple la persona que dirige su microempresa?
1	<b>Peralta y Arévalo Construcciones</b>	Administra el dinero, pago a proveedores, venta de materiales, compra de materiales
2	<b>Amazonas Sport</b>	Compra de mercadería, venta de mercadería, pago a proveedores
3	<b>RETO</b>	Control de cumplimiento de funciones
4	<b>Milano</b>	Pago a proveedores, pedidos, ventas
5	<b>Gateando y Javileth</b>	Pedidos, llevar cuentas, pago a proveedores
6	<b>LR Gres</b>	Pagos a proveedores, ventas, cobros.
7	<b>Cruz Tunning</b>	Compras, venta, atención al cliente
8	<b>Melymarc</b>	Adquisición de artículos para la venta, atención al cliente, manejo de dinero
9	<b>Centro de Respuestos Originales</b>	Administra el dinero, pago a proveedores, venta
10	<b>Repuestos VW</b>	Visitar el local y supervisar las actividades
11	<b>HT Tire Center</b>	Cumple todo tipo de funciones
12	<b>Autolujos JG</b>	Venta, instalaciones, pago a proveedores
13	<b>Zona Tunning</b>	Ventas, pago a proveedores, adquisiciones
14	<b>Sevicio Técnico JC</b>	Cumple todo tipo de funciones
15	<b>Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe</b>	Cumple todo tipo de funciones
16	<b>GF Motors</b>	Contratación de personal, superviza al personal
17	<b>Autoimagen EY</b>	Controla al personal, revisa mercadería, tiene el contacto con los proveedores
18	<b>CLLIK RFID</b>	Control de funciones, venta, instalaciones

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumiñahui, Sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.  
Elaboración propia.

En el cuadro No. 11 se describen las respuestas dadas por los entrevistados a la pregunta 5, relacionada a las funciones que cumple la persona que dirige la microempresa:

**Cuadro 11**  
**Funciones del director – Pregunta 5**

N°	Nombre de la Microempresa	5.- ¿La persona que dirige su microempresa cumple las siguientes funciones? De ser su respuesta afirmativa, favor explicar de qué manera lo hacen.								
		5.1 Facilita información, procesos y actividades	5.2 Controla el cumplimiento de funciones, actividades, objetivos, metas	5.3 Influye positivamente en su equipo de trabajo	5.4 Obtiene recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos	5.5 Supervisa a los empleados	5.6 Tiene conocimientos profundos de su personal	5.7 Mantiene una buena relación entre la microempresa y sus agentes (proveedores, clientes, personal, etc)	5.8 Es una guía para el personal	5.9 Evalúa el cumplimiento de metas, objetivos y toma acciones correctivas
1	Peralta y Arévalo Construcciones	Capacita al personal en todas las actividades y funciones	Verifica que el trabajo esté bien hecho	Es una persona puntual al cumplir con sus clientes	Busca financiamiento en caso de requerir para cumplir con obligaciones	Está pendiente de que se cumpla con el trabajo	Conoce las fortalezas de cada uno y de acuerdo a eso les otorga las funciones	Cumple sus obligaciones con todos	Conoce de todo el trabajo y se le puede consultar cualquier tema	NO
2	Amazonas Sport	Brinda capacitación a las personas que trabajan allí	NO	NO	NO	NO	NO	Se lleva de buena manera con todos	NO	NO
3	RETO	Existen procesos definidos que son socializados con el personal	Se controla cada cierto tiempo el cumplimiento de las funciones y que se cumpla con los clientes	Da un buen ejemplo al personal en cuanto a responsabilidad y buen trato	Se encarga de administrar de la mejor manera los recursos económicos y financieros	Supervisa el cumplimiento de actividades	Conoce a las personas que trabajan en la empresa	No tiene inconvenientes con proveedores, clientes y personal	Es la persona a la que uno puede acudir por cualquier tipo de consulta	Evalúa de manera periódica el cumplimiento de las obligaciones
4	Milano	NO	NO	Con responsabilidad y puntualidad	Busca recursos económicos para cumplir con las metas propuestas	NO	NO	Con pagos puntuales y cuentas claras	NO	NO
5	Gateando y Javileth	Capacita a todo el personal y da a conocer todo lo referente a procesos de adquisiciones, pagos, etc.	Frecuentemente controla que se esté cumpliendo las actividades de acuerdo a la capacitación dada.	Es una persona que brinda mucha confianza	Administra el dinero y lo destina para pagos.	Verifica facturas, cobros, inventario.	Nos brinda su confianza y tenemos una buena relación	Mantiene una buena relación con todos al cumplir con sus obligaciones	Conoce todos los procesos y cuando algo no nos enseñamos mal nos corrige y nos enseña la mejor manera de hacerlo	Cuando ve que algo no se cumple nos enseñamos mal nos corrige y nos enseña la mejor manera de hacerlo para poder cumplir
6	LR Gres	NO	NO	NO	Es quien se encarga de buscar financiamiento o de ver formas para cumplir con metas y con los clientes	Esté pendiente del trabajo de cada persona y que se haga de la mejor manera	NO	NO	NO	NO
7	Cruz Tunning	NO	NO	NO	Consigue dinero y lo administra para el negocio	NO	NO	Trata siempre de cumplir con todos	NO	NO
8	Melymarc	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
9	Centro de Respuestos Originales	Capacita al personal y brinda información de todas las actividades que se realizan allí	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
10	Repuestos VW	NO	Visita frecuentemente al local para verificar facturas e inventario	NO	NO	NO	Nos conoce por varios años y sabe en qué funciones nos desempeñamos mejor	NO	NO	NO
11	HT Tire Center	NO	Todos los días se encuentra en el local y siempre está controlando que se cumpla con las funciones de la manera que nos capacitó	Brinda ejemplo en puntualidad, responsabilidad, llegando a trabajar todos los días a primera hora.	Es la persona que se encarga de administrar los recursos económicos a cada actividad	Diariamente se acerca a ver como se está realizando el trabajo y está pendiente de ver como se le atiende a cada cliente	NO	Es la persona que habla directamente con los proveedores y clientes y siempre ha mantenido una relación con mucho respeto	Porque conoce todo el trabajo y sabe dar soluciones a todos los problemas que se suscitan	NO
12	Autolujos JG	NO	NO	NO	Es la persona que administra el dinero y paga lo que él considere	NO	NO	Cumple con sus responsabilidades	NO	NO
13	Zona Tunning	NO	Todos los días está pendiente del trabajo que se realiza a cada cliente y pregunta al cliente si está satisfecho o no	NO	Es la persona que busca y maneja el dinero	NO	NO	NO	NO	NO
14	Servicio Técnico JC	NO	NO	Da buen ejemplo en cuanto a responsabilidad y puntualidad en el trabajo	Se encarga de conseguir el dinero en caso de que algún mes haga falta para pagos	Va verificando mientras se hace el trabajo que se vaya haciendo bien para no perder el material	NO	Cumpliendo con sus obligaciones	Conoce del trabajo	NO
15	Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe	Capacita al personal en todas las actividades y funciones	Verifica que el trabajo se esté realizando de la mejor manera	Les enseña a cumplir con las responsabilidades y con los clientes	Buscar financiamiento en caso de requerir para seguir con el negocio	Verifica que el trabajo esté bien hecho	NO	Cumpliendo con sus obligaciones	NO	NO
16	GF Motors	Existen procesos definidos que son socializados con el personal	Se controla que se cumplan horarios, metas de venta, etc.	Trabaja tan duro como los demás y es un apoyo en cualquier inquietud o inconveniente con un cliente	Financia todos los procesos y actividades de la empresa	Se verifica cuotas de venta del personal, se verifica facturas vs. inventario e ingresos	Conoce de manera personal y profesional a cada persona ya que se realizan actividades fuera del trabajo para distraer y conocer al personal	Procura no tener inconvenientes o solucionarlos de la mejor manera para todos	Conoce de todas las funciones y actividades que se cumplen	Mensualmente se analiza si se cumplió con las metas y si no se toman medidas correctivas como análisis de créditos a clientes, plazos, promociones etc.
17	Autoimagen EY	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
18	CLLIK RFID	NO	Verifica que se esté atendiendo adecuadamente a los clientes verificando que los precios sean los correctos	NO	NO	NO	NO	NO	Conoce todo sobre los productos y servicios que se ofrecen y ayuda al personal para que puedan ofrecerlo de la mejor	NO

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumiñahui, Sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.  
Elaboración propia.

En el cuadro No. 12 se describen las respuestas dadas por los entrevistados a la pregunta 6, relacionada a las funciones que cumple la persona que dirige la microempresa:

**Cuadro 12**  
**Funciones del director – Pregunta 6**

N°	Nombre de la Microempresa	6.- ¿La persona que dirige la empresa ha formulado la visión, misión, objetivos específicos y estrategias? De ser su respuesta afirmativa, favor indicar si éstas han sido comunicadas al personal, proveedores y clientes.			
		Visión / Socializado	Misión / Socializado	Objetivos / Socializado	Estrategias / Socializado
1	Peralta y Arévalo Construcciones	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
2	Amazonas Sport	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
3	RETO	SI / SI	SI / SI	SI / SI	SI / SI
4	Milano	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
5	Gateando y Javileth	SI / SI	SI / SI	SI / SI	SI / SI
6	LR Gres	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
7	Cruz Tunning	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
8	Melymarc	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
9	Centro de Respuestos Originales	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
10	Repuestos VW	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
11	HT Tire Center	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
12	Autolujos JG	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
13	Zona Tunning	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
14	Sevicio Técnico JC	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
15	Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
16	GF Motors	SI / SI	SI / SI	SI / SI	SI / SI
17	Autoimagen EY	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO
18	CLLIK RFID	NO / NO	NO / NO	NO / NO	NO / NO

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumiñahui, Sector Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.

Elaboración propia.

En el cuadro No. 13 se describen las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas 7 y 8, relacionadas a la Dirección de Talento Humano en la microempresa:

**Cuadro 13**  
**Dirección de Talento Humano – Preguntas 7 y 8**

N°	Nombre de la Microempresa	7.- ¿La persona que dirige su microempresa ha cumplido con las siguientes funciones en relación a la Dirección del Talento Humano? En caso de que su respuesta se afirmativa, favor indicar de qué manera se lo ha hecho.				8.- ¿En su microempresa labora personal cercano en consanguinidad o afinidad?
		7.1 Definición del puesto	7.2 Reclutamiento de empleados	7.3 Procedimientos de contratación	7.4 Capacitación al personal	
1	Peralta y Arévalo Construcciones	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	NO
2	Amazonas Sport	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	NO
3	RETO	Cada puesto tiene definido su sueldo, sus actividades, experiencia y conocimientos requeridos	Se tiene un proceso definido para buscar personas con el perfil requerido, como el de publicar en periódicos y se cumple un proceso para reclutar a las personas	Se cumple un procedimiento para contratar a las personas, como solicitar ciertos documentos, verificar conocimientos, etc.	Se capacita al personal en técnicas de venta, conocimiento de productos, trato a clientes, procesos de recaudación, etc.	NO
4	Milano	NO	NO	NO	NO	SI
5	Gateando y Javileth	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	NO
6	LR Gres	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	SI
7	Cruz Tunning	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	NO
8	Melymarc	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	SI
9	Centro de Respuestas Originales	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	NO
10	Repuestos VW	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	SI
11	HT Tire Center	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	SI
12	Autolujos JG	NO	NO	NO	NO	NO
13	Zona Tunning	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones.	NO
14	Sevicio Técnico JC	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	SI
15	Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	SI
16	GF Motors	Cada puesto tiene definido su sueldo, sus actividades, experiencia y conocimientos requeridos	El área de Talento Humano se encarga de todo el proceso de selección de personal	Los procesos se cumplen por parte del área de Talento Humano	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	SI
17	Autoimagen EY	NO	NO	NO	NO	NO
18	CLLIK RFID	NO	NO	NO	Se enseña al personal todo lo referente a sus funciones	SI

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumihahui, Sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.  
Elaboración propia.

En el cuadro No. 14 se describen las respuestas dadas por los entrevistados a la pregunta 9, relacionada a la Dirección de Talento Humano en la microempresa:

Cuadro 14

**Dirección de Talento Humano – Pregunta 9**

N°	Nombre de la Microempresa	9.- ¿Qué aspecto es el más relevante para decidir la contratación del personal? Favor califique del 1 al 5, siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante.				
		Aspiración salarial	Experiencia laboral - conocimiento del puesto	Consanguinidad o afinidad	Presencia e imagen física	Disponibilidad de tiempo
1	Peralta y Arévalo Construcciones	5	2	3	4	1
2	Amazonas Sport	2	1	3	5	4
3	RETO	4	1	3	5	2
4	Milano	4	2	1	5	3
5	Gateando y Javileth	4	3	1	5	2
6	LR Gres	3	1	4	5	2
7	Cruz Tunning	5	1	3	4	2
8	Melymarc	5	1	3	4	2
9	Centro de Respuestos Originales	2	1	4	5	3
10	Repuestos VW	3	1	4	5	2
11	HT Tire Center	2	1	3	5	4
12	Autolujos JG	4	2	5	3	1
13	Zona Tunning	3	1	4	5	2
14	Sevicio Técnico JC	3	1	4	5	2
15	Taller Automotriz e Industrial El Gran Jefe	3	1	4	5	2
16	GF Motors	3	1	5	2	4
17	Autoimagen EY	5	1	3	4	2
18	CLLIK RFID	2	1	3	5	4

Fuente: Entrevistas realizadas a Microempresas del Cantón Rumiñahui, Sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.  
Elaboración propia.

Para mejor ilustración, en el siguiente capítulo se realiza el análisis de la información recopilada, con presentación de gráficos que muestran los resultados obtenidos.

## **Capítulo tercero**

### **Caracterización de la unidad productiva sujeta de estudio microempresa de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.**

#### **1. Caracterización de la tipología de la unidad productiva sujeta de estudio**

El tipo de unidad productiva sujeta de estudio, de acuerdo a la investigación realizada, tiene la siguiente caracterización:

- a) Tipo de unidad productiva: Microempresa
- b) Ubicación Geográfica: Provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui
- c) Actividad: Comercio
- d) Actividad CIIU 2 dígitos: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
- e) Tiempo en el mercado: Mínimo 5 años
- f) Tiempo en el actual local: Mínimo 1 año
- g) Ventas estimadas mensuales: Mínimo US\$ 3.000,00
- h) Inventario estimado: Mínimo US\$ 8.000,00
- i) Activos estimados: Mínimo US\$ 11.000,00
- j) Personal: Mínimo 2 personas

#### **1.1. Microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas en el Cantón Rumiñahui**

El Cantón Rumiñahui se ubica al sureste de la Provincia de Pichincha, a veinte minutos de Quito; tiene una extensión de 134.15 km<sup>2</sup> y su capital es la ciudad de Sangolquí.

De acuerdo último Censo Nacional Económico 2010, en el Cantón Rumiñahui existen 4.271 empresas naturales y jurídicas, de las cuales 4.072 son microempresas, 161 son pequeñas empresas, 24 medianas empresas y 14 grandes empresas.

Es decir que el 95.34% de empresas del Cantón Rumiñahui son microempresas, el 3.77% es pequeña empresa, el 0.56% es mediana y el 0.33% es grande empresa.

Además podemos observar que del 100% de microempresas, el 11.98% se dedican a actividades de manufactura, el 48.08% a actividades de comercio, el 39.91% a servicios, y el 0.02% a otras actividades.

Con estos datos podemos conocer que las microempresas son las unidades productivas que generan la mayor fuente de empleo en el Cantón Rumiñahui, en relación a las pequeñas, medianas y grandes empresas; y en mayor escala las microempresas del sector comercial.

Cuadro 15

**Microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas del Cantón Rumiñahui**

Sectores	Personal Ocupado						Total
	Micro	Pequeña	Mediana		Grande		
	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199	200 - 499	500 y mas	
Manufactura	488	11	5	1	7	1	513
Comercio	1.958	37	-	3	1	1	2.000
Servicios	1.625	113	12	3	2	2	1.757
Otros (Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales)	1	-	-	-	-	-	1
Total	4.072	161	17	7	10	4	4.271

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC 2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.  
Elaboración propia.

## 1.2. Microempresas del sector comercial en el Cantón Rumiñahui

Existen 2.000 micro, pequeñas, medianas y grandes empresas comerciales en el Cantón Rumiñahui, de las cuales 1.958 son microempresas, es decir el 98% de empresas comerciales del Cantón Rumiñahui son microempresas y tan solo el 2% son pymes y grandes empresas.

Cuadro 16

**Microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas del Cantón Rumiñahui**

Sector	Personal Ocupado						Total
	Micro	Pequeña	Mediana		Grande		
	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199	200 - 499	500 y mas	
Comercio	1.958	37	-	3	1	1	2.000
	97.90%	1.85%	0.0015		0.0010		100%

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC 2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.  
Elaboración propia.



### **1.3. Microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el Cantón Rumiñahui de la Provincia de Pichincha, existen 18 microempresas que se dedican al comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, con personal ocupado de 5 a 9 empleados, con un total de ingresos anuales percibidos por ventas de US\$606.200,00 por las 18 microempresas sujetas de estudio.

En base a este número se realizaron las entrevistas, descritas en el capítulo 2 del presente estudio.

Este número de 18 microempresas equivale a un porcentaje del 0.92 % del total de 1.958 microempresas del sector comercial del Cantón Rumiñahui.

Cuadro 17

**Número de microempresas de "Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas", con total personal ocupado (más de 5 empleados) y total de ingresos anuales percibidos por ventas, del Cantón Rumiñahui**

<b>Código CIU (2 dígitos)</b>	<b>Descripción de Actividad Económica</b>	<b>No. Establecimientos</b>	<b>Total personal ocupado</b>	<b>Total de ingresos anuales percibidos por ventas</b>
G45	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	18	101	606.200

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC 2010).

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

## **2. Identificación de actores que contribuyen al fortalecimiento de las microempresas del Cantón Rumiñahui**

Se ha identificado a los actores públicos y privados que contribuyen con servicios financieros y/o no financieros para el fortalecimiento de las microempresas del Cantón Rumiñahui, siendo las siguientes:

### **2.1. Actores públicos**

### **2.1.1. Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria IEPS**

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), es adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social, tiene como misión fundamental impulsar el crecimiento y la consolidación de la economía popular y solidaria en el contexto del sistema económico previsto en la Constitución.

Cabe indicar que se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

El IEPS a través de la Dirección de Fomento Productivo “promueve la generación de emprendimientos sostenibles y de calidad; fomenta la cooperación de los actores de la EPS y la competitividad sistémica en el mercado; la promoción de inversiones, financiamiento y/o cofinanciamiento en el sector; y el apoyo a la innovación del conocimiento, desarrollo y uso de tecnologías que generen valor agregado, en concordancia con los principios generales del Plan Nacional del Buen Vivir” (Página oficial IEPS s.f.).

Su función, es la de “promover mecanismos de autoempleo a partir del desarrollo y el fortalecimiento de emprendimientos productivos potenciales y existentes, lo que comprende la puesta en marcha de un soporte de servicios, a través del cual se brinde asesoramiento, acompañamiento y contención a las pequeñas unidades productivas, a fin de hacer posible su sostenibilidad económica; en tal razón, su trabajo está encaminado a los Actores de la EPS, asociaciones o cooperativas, y unidades económicas populares” (Página oficial IEPS s.f.).

Entre los servicios que presta la Dirección de Fomento productivo se encuentran:

- a) Generación e implementación de emprendimientos para los actores de la EPS.
- b) Asesoría y acompañamiento técnico en propuestas de mejora para emprendimientos.

Este asesoramiento y acompañamiento se brinda a todos los emprendimientos de economía popular y solidaria a nivel nacional, recalcando que este servicio está disponible para todo aquel emprendedor que requiera de este asesoramiento, sin existir un servicio exclusivo para el Cantón Rumiñahui.

### **2.1.2. Gobierno Provincial de Pichincha**

En el Cantón Rumiñahui existe el Centro de Desarrollo Económico de Rumiñahui, el cual está a cargo de la Dirección de Economía Solidaria del Gobierno Provincial de Pichincha. Este Centro abarca el territorio del Valle de los Chillos, excepto Conocoto ya que ahí existe otro Centro que atiende a parroquias del Cantón Quito.

Los servicios que brindan están dirigidos a:

- A todas aquellas personas que cuentan con una idea de negocio
- Emprendedores
- Emprendimientos Asociativos
- Organizaciones de productores y artesanos
- Actores de la Economía Popular y Solidaria

A través de los siguientes ejes:

- a) Asociatividad productiva y emprendedora; y, desarrollo grupal, mediante el incentivo y fortalecimiento de grupos gremiales, asociaciones, comunidades o el asesoramiento técnico para la integración de nuevos grupos.
- b) Asesoramiento y asistencia técnica en la elaboración de planes de negocios para proyectos individuales o asociativos, con el fin de capacitar a las personas que no han tenido la oportunidad de plasmar su idea de negocio y entrar al mundo competitivo en la sociedad que se encuentran inmersas.
- c) Desarrollo de proyectos productivos y sociales para mejorar la calidad de vida de los habitantes, (a nivel de asociaciones) con estilos más participativos de la población, para que el beneficio llegue a más personas, impulsando los insumos del sector donde se van a desarrollar estos proyectos, con ideas innovadoras y creativas y así lograr el mejoramiento social y económico de los pobladores.
- d) Capacitación en temas como: Fortalecimiento asociativo, motivación, liderazgo, atención al cliente, fortalecimiento del emprendimiento, economía popular y

solidaria, planificación financiera familiar y del emprendimiento, manejo de alimentos, informática básica y otros.

- e) Fortalecimiento a emprendimientos a través del Programa Universidad Emprende, mediante convenios con la Academia para apoyar por medio de proyectos al sector productivo a través del desarrollo de pasantías.
- f) Asistencia veterinaria a través de las Clínicas Veterinarias Móviles con médicos veterinarios calificados y equipados que garantizan a productores pecuarios la capacitación y la asistencia técnica en el sitio, mediante programas como: Mejoramiento de la producción animal mayor y menor, atención de emergencia, apoyo en campañas de vacunación, producción y reproducción animal e inseminación artificial y, capacitación.
- g) Asistencia agroecológica mediante capacitación, equipamiento, mecanización agrícola y dotación de semillas e insumos.
- h) Turismo local, comunitario y rural para dinamizar y generar ingresos extra, potenciar la organización comunitaria y el emprendimiento local en servicios turísticos de calidad.
- i) Comercialización asociativa, consumo responsable, a través de la participación en nuestras ferias inclusivas o en el proceso de canastas solidarias.
- j) Finanzas solidarias con la conformación y asistencia técnica de Bancas Comunes-Cajas de Ahorro, para fortalecer un sistema económico solidario y sostenible, que dinamice iniciativas financieras territoriales que generen desarrollo en las economías locales, operando fondos de crédito y financiando iniciativas productivas inclusivas, solidarias y de apoyo mutuo, como estructuras financieras.
- k) Direccionamiento sobre trámites legales (IESS, SRI, Patentes municipales, Registro Sanitario, Créditos, etc.).

El Gobierno de Pichincha mediante convenios de apoyo interinstitucional, también brinda servicios en apoyo en manejo de la plataforma RED SOCIO EMPLEO (Registro de hojas de vida y vinculación a ofertas laborales) y apoyo al SERCOP en catalogación de proveedores del Estado para contratos por medio de los Catálogos Inclusivos a artesanos, pequeños productores y pequeñas empresas (Viveros 2017).

### 2.1.3. Misión Social Rumiñahui

Esta Misión es una organización pública que forma parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Rumiñahui, que brinda servicio social a los sectores vulnerables y no vulnerables del Cantón Rumiñahui, con capacitación, asistencia en salud integral, apoyando en la creación de microempresas con profesionalismo, calidad, calidez y de responsabilidad, con recursos públicos y de autogestión. A través de la ejecución de programas de capacitación ofreciendo cursos a la comunidad, en varios ámbitos, ayudan para que las personas, en base a los conocimientos técnicos adquiridos, puedan emprender un negocio. El listado de los cursos que se brindan se puede observar en el cuadro No. 18.

Cuadro 18  
**Cursos que brinda el GAD Rumiñahui**

<b>GAD Rumiñahui</b>
<b>Misión Social Rumiñahui</b>
<b>Cursos de capacitación</b>
Computación básica
Computación avanzada
Diseño gráfico
Arreglos florales
Baile de ritmos tropicales
Guitarra
Belleza
Cosmetología
Masajes antiestrés
Bordado con cinta
Muñecas de tela
Pintura
Tejido
Corte y confección
Dibujo y pintura infantil
Internet
Panadería
Chocolatería
Gastronomía
Cocina Internacional
Cocina navideña

Fuente: Misión Social  
Rumiñahui, GAD del Cantón  
Rumiñahui.  
Elaboración propia.

Los cursos de mayor acogida por la comunidad son: Cocina internacional, gastronomía nacional, chocolatería, pastelería, belleza, tejido y arreglos florales. El precio de cada curso es de diecisiete dólares americanos (Página oficial Misión Social Rumiñahui s.f.).

Según el Informe presentado en el mes de diciembre de 2016, en el año 2016 se ejecutaron 132 cursos, con 1.794 beneficiarios, de los cuales 28 fueron personas con discapacidad; de este número el 83% son de género femenino y 17% de género masculino.

Además existen instituciones financieras públicas y privadas que a través de financiamiento brindan apoyo a la creación y crecimiento de las microempresas.

#### **2.1.4. BanEcuador B.P.**

BanEcuador apoya propuestas para micro emprendimientos en actividades productivas, de comercio o servicios en varios sectores, brindando préstamos por un valor de hasta 150 remuneraciones básicas unificadas, con una frecuencia de pago personalizado de acuerdo al flujo de caja y al ciclo productivo, pudiendo ser pagos mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales o al vencimiento.

BanEcuador apuesta por el desarrollo, por eso acepta diversos tipos de garantías como: Hipotecas abiertas; prendas industriales, agrícolas o comerciales, bienes del negocio propio o familiar, garantía personal, certificados de inversión, fondos de garantía, cartas de crédito, garantía solidaria, facturas comerciales negociables y certificados de depósito de mercadería.

La Agencia de BanEcuador ubicada en Sangolquí, cabecera del Cantón Rumiñahui, desde el 01 de enero de 2016 hasta el 01 de agosto de 2017 ha otorgado créditos por un monto total de US\$ 4'268.548,37.

#### **2.1.5. Corporación Financiera Nacional**

La CFN apoya a los emprendedores a través de financiamiento de activos fijos y capital de trabajo para proyectos de emprendimiento (activos fijos hasta 10 años y capital de trabajo hasta 3 años).

Los beneficiarios pueden ser personas naturales y jurídicas con proyectos de emprendimiento nuevos o en marcha que han iniciado las actividades relativas al

emprendimiento en un período no mayor a 2 años y cuenten con un alto componente de innovación y/o promuevan el encadenamiento productivo, de acuerdo a los parámetros que la CFN B.P. establezca para el efecto.

El monto mínimo de financiamiento es de USD 20.000.01 por sujeto de crédito y el monto máximo es de USD 200.000 por sujeto de crédito

Financiamiento para proyectos de emprendimiento en función al valor total del proyecto, es hasta el 80% del mismo.

La tasa de interés es menos 1 punto de la tasa de interés vigente.

## 2.2. Actores privados

### 2.2.1. Banco Pichincha

Otorga varios tipos de créditos de acuerdo a las necesidades de cada microempresa, en montos y plazos.

Cuadro 19  
Créditos a microempresas – Banco Pichincha

Créditos	Crédito para la compra de Activos Fijos	Crédito para Capital de Trabajo: compra de inventarios, materias primas, insumos, pagos a proveedores y lo que se requiera para impulsar el negocio).
Monto	\$500 a \$20.000	\$300 a \$20.000
Plazo	3 a 36 meses	2 a 24 meses
Forma de Pago	Débito a la cuenta	Débito a la cuenta
Periodicidad de pago	Mensual	Mensual

Fuente: <https://www.pichincha.com/portal/Banca-Microfinanzas/Pichincha-Productos/Creditos/Credito-para-su-negocios>.  
Elaboración propia.

### 2.2.2. Banco Solidario

Ofrecen el microcrédito Solidario, que resuelve necesidades de materia prima, mercadería, servicios u otros que se presenten en el negocio, sea de comercio, producción o servicio.

Los beneficios que ofrece son:

- Acceso a crédito de manera oportuna en máximo 24 horas.

- b) Créditos desde \$1.000 hasta \$20.000, a plazos de hasta 48 meses, dependiendo de la rotación del capital de trabajo o del ciclo productivo del negocio.
- c) Se puede acceder a este servicio cada vez que se lo requiera, si existe un buen historial de pagos.

## **2.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están reguladas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y estarán a lo dispuesto en el Título III de dicha Ley.

### **2.3.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle otorga crédito para pequeños empresarios formales o informales. Las facilidades que brindan son:

- a) Monto desde USD\$ 500 a USD\$ 80.000
- b) Hasta 72 meses plazo
- c) Préstamo de 10 veces lo que tiene en la cuenta de ahorros

Esta Cooperativa además de otorgar servicios financieros para los microempresarios también otorga servicios no financieros, ya que a través del área de marketing realizan capacitaciones, talleres y seminarios para fortalecer al microempresario.

Estos talleres se enfocan en temas económicos, financieros y comerciales.

Estos cursos son abiertos a todo el público. Cada vez que se realiza asisten aproximadamente 100 personas y tiene una duración aproximada de 4 horas.

### **2.3.2. Cooperativa de Ahorro y Crédito San Juan de Cotogchoa**

Esta Cooperativa entrega créditos orientados a actividades productivas y de comercialización o prestación de servicios a pequeña escala, orientado a pequeños y medianos comerciantes, que tengan una fuente de ingresos por ventas o ingresos generados por la actividad comercial.

Esta Cooperativa realiza dos veces al año charlas de educación financiera, teniendo una duración de 3 horas aproximadamente, con un promedio de 50 asistentes a cada evento.



### 2.3.3. Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle

La Cooperativa Luz del Valle otorga créditos a socios que sus ingresos provengan de las ventas en sus negocios o provengan de actividades económicas independientes, siempre que estas funcionen más de seis meses. Los recursos del crédito pueden ser utilizados para capital de trabajo, compra de activos del negocio, compra de vehículo para trabajo, nivelación con proveedores, etc. Estos créditos van de US\$ 500,00 a US\$ 20.000 (con garantías quirografarias – 2 garantes), y de US\$ 20.001 a US\$ 50.000 (con garantía hipotecaria); ambos a un plazo máximo de 5 años.

Adicionalmente, esta Cooperativa busca mejorar las condiciones de vida de la Comunidad, a través charlas enfocadas a educación financiera. Su meta es impartir más de 50 talleres durante el año 2017, a los que pueden acceder socios y no socios, sin ningún costo.

A continuación, a manera de resumen se presenta el cuadro No. 20, en el cual se detalla los servicios financieros y no financieros que oferta cada actor descrito en el presente capítulo.

Cuadro 20  
**Actores que contribuyen al fortalecimiento de las microempresas del cantón Rumiñahui**

Entidades		Servicios Financieros	Servicios No Financieros			
		Financiamiento	Asesoramiento - Acompañamiento	Capacitación Técnica	Asesoramiento Legal	Capacitación Financiera
<b>Pública</b>	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria IEPS		X	X		
<b>Pública</b>	Gobierno Provincial de Pichincha		X	X		X
<b>Pública</b>	Misión Social Rumiñahui			X		
<b>Pública</b>	BanEcuador B.P.	X				
<b>Pública</b>	CFN	X				
<b>Privada</b>	Banco Pichincha	X				
<b>Privada</b>	Banco Solidario	X				
<b>Privada</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	X				X
<b>Privada</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Juan de Cotogchoa	X				X
<b>Privada</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle	X				X

Fuente: Instituciones públicas y privadas entrevistadas.  
Elaboración propia.

### 3. Análisis de información

A continuación se presenta la información levantada mediante las entrevistas realizadas a propietarios/administradores de las microempresas de acumulación

ampliada del sector "Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas" del Cantón Rumiñahui, será analizada de manera cualitativa y cuantitativa.

### **3.1. Presentación de resultados y hallazgos**

Se detalla los resultados y los hallazgos obtenidos desde las entrevistas, en relación a las 18 microempresas sujetas de estudio:

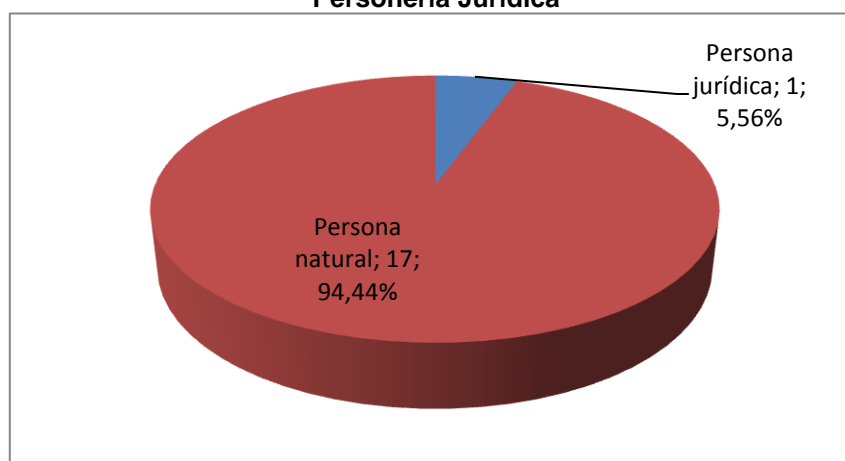
#### **3.1.1. Perfil económico y de constitución**

Dentro de esta categoría se analiza las características que presenta cada microempresa. Esta información es muy importante ya que nos permite conocer las particularidades que existen en las microempresas sujetas de estudio. Con esta información se puede perfilar a las microempresas de acumulación ampliada del Cantón Rumiñahui respecto de: personería jurídica (personas naturales o jurídicas), número de socios con el que se conforman, personal ocupado, estabilidad en el mercado de acuerdo al tiempo de existencia y al tiempo de permanencia en el actual local, nivel de inventarios, nivel de activos y ventas estimadas. Los principales hallazgos son:

##### **Personería Jurídica**

- El 94.44% de microempresas se conforman como personas naturales, en este caso una sola persona ejerce todos los derechos y obligaciones de la microempresa. Si la constituyen como persona jurídica, puede ser constituida por una o más personas, pero en este caso la empresa asume los derechos, obligaciones y pasivos.
- Una microempresa sujeta de estudio está conformada como persona jurídica, siendo un porcentaje del 5.56%.

Gráfico 1  
**Personería Jurídica**

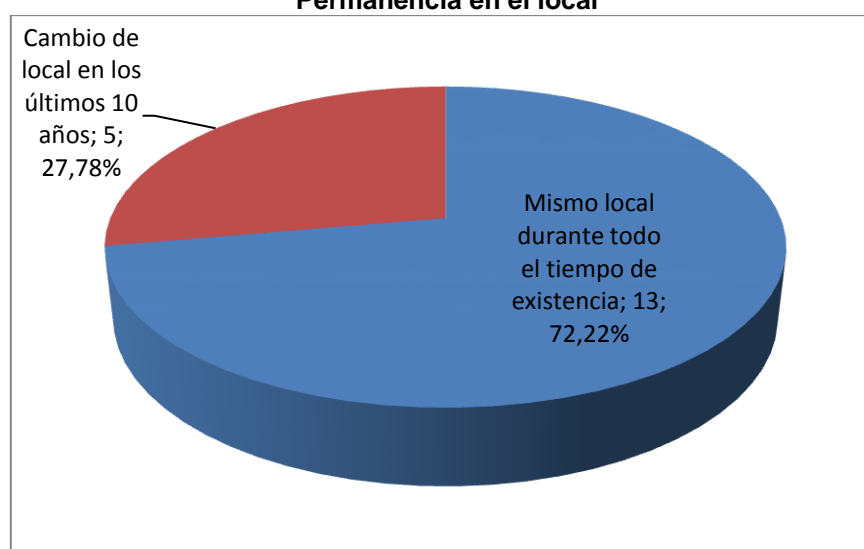


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Tiempo de existencia en el actual local**

- El tiempo de existencia en el mercado de las microempresas sujetas de estudio oscila entre 8 y 31 años.
- Las microempresas permanecen por varios años en el mercado y existe estabilidad en permanecer en un mismo local, ya que 13 microempresas sujetas de estudio han permanecido en el mismo local durante todo el tiempo de su existencia. Siendo un porcentaje del 72,22% frente a las 18 microempresas sujetas de estudio.
- El restante 27,78% (5 microempresas) se han cambiado de local en los últimos 10 años, permaneciendo como mínimo 1 año en su actual local.

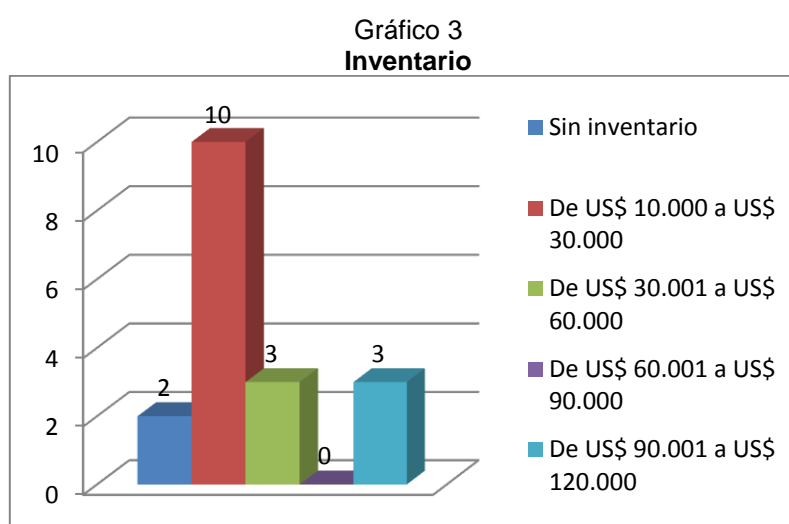
Gráfico 2  
**Permanencia en el local**



Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### Inventario estimado

- Diez microempresas tienen un inventario de US\$10.000 a US\$30.000, siendo un porcentaje del 55.56% en esta categoría.
- Tres microempresas tienen un inventario de US\$30.001 a US\$60.000, siendo un porcentaje del 16.67% en esta categoría.
- Tres microempresas tienen un inventario de US\$90.001 a US\$120.000, siendo un porcentaje del 16.67% en esta categoría.
- Dos microempresas, las cuales se dedican al mantenimiento de piezas automotrices, teniendo un taller industrial, señalan que no poseen inventario ya que su trabajo lo realizan en base al pedido de cada cliente y cada pieza lo fabrican en el momento. Representando un porcentaje del 11.11%.
- El mayor valor en inventario que poseen las microempresas es de US\$120.000,00.

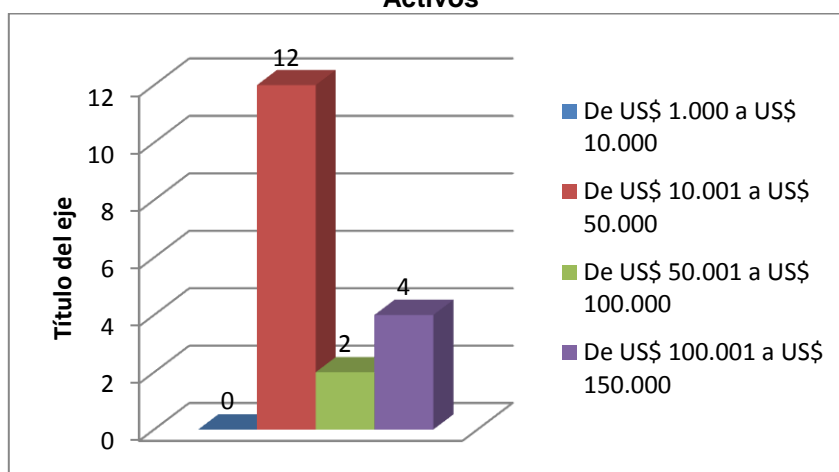


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### Activos estimados

- Ninguna microempresa tiene un activo estimado de US\$1.000 a US\$10.000, siendo un porcentaje del 0% en esta categoría.
- Doce microempresas tienen un activo estimado de US\$10.001 a US\$50.000, siendo un porcentaje del 66.67% en esta categoría.
- Dos microempresas tienen un activo estimado de US\$50.001 a US\$100.000, siendo un porcentaje del 11.11% en esta categoría.
- Cuatro microempresas tienen un activo estimado de US\$ 100.001 a US\$ 150.000, siendo un porcentaje del 22.22% en esta categoría.

Gráfico 4  
**Activos**

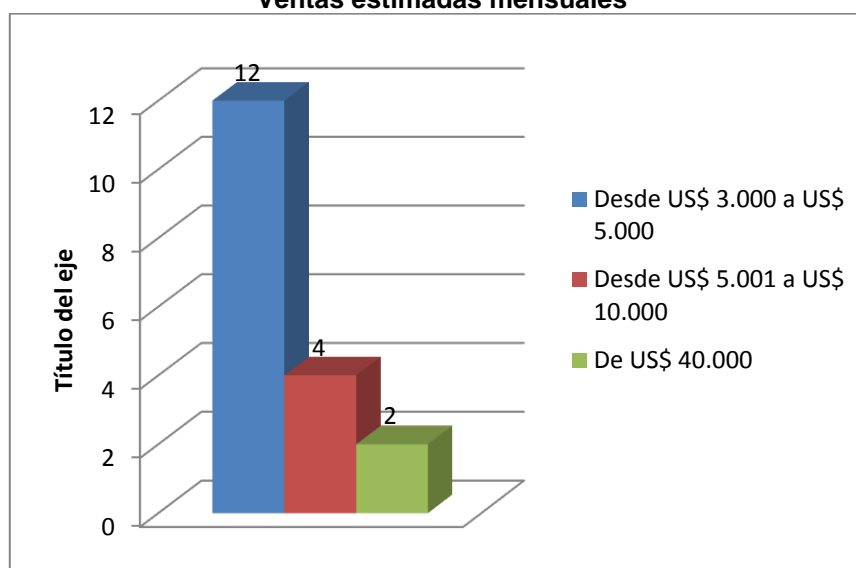


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### Ventas mensuales estimadas

- Doce microempresas tienen ventas mensuales estimadas desde US\$3.000 a US\$5.000, siendo un porcentaje del 66.67%.
- Cuatro microempresas tienen ventas mensuales estimadas desde US\$5.001 a US\$10.000, siendo un porcentaje del 22.22%.
- Dos microempresas tienen ventas mensuales estimadas de US\$40.000, siendo un porcentaje del 11.11%.
- La mayoría de microempresas tienen ventas mensuales estimadas desde US\$3.000 a US\$5.000, siendo un porcentaje del 66.67%.

Gráfico 5  
**Ventas estimadas mensuales**

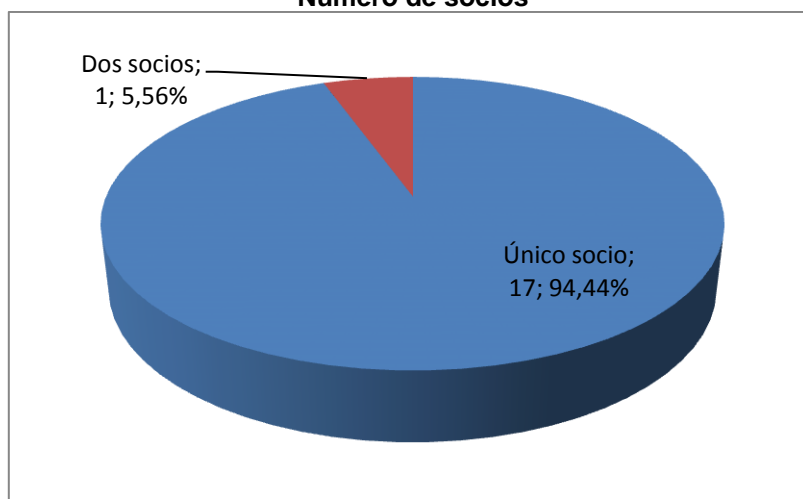


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### Número de socios

- Diecisiete microempresas (94.44%) están conformadas con un único socio, quien es el propietario de la microempresa.
- Una microempresa (5.56%) está conformada por dos socios.

Gráfico 6  
Número de socios

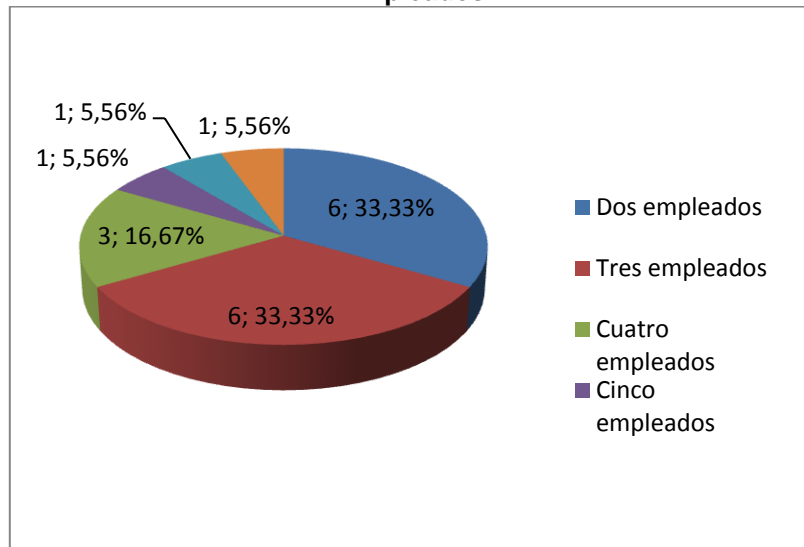


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### Empleados

- Seis microempresas tienen dos empleados, en el que está incluido el propietario. Siendo un porcentaje del 33.33%.
- Seis microempresas tienen tres empleados, en los que está incluido el propietario. Siendo un porcentaje del 33.33%.
- Tres microempresas tienen cuatro empleados, en los que está incluido el propietario. Siendo un porcentaje del 16.67%.
- Una microempresa tiene cinco empleados, en los que está incluido el propietario. Siendo un porcentaje del 5.56%.
- Una microempresa tienen siete empleados, en los que está incluido el propietario. Siendo un porcentaje del 5.56%.
- Una microempresa tienen 9 empleados, en los que está incluido el propietario. Siendo un porcentaje del 5.56%.
- El 88.89% de microempresas entrevistadas tienen de 2 a 5 empleados. El 11,11% tienen de 6 a 9 empleados.

Gráfico 7  
Empleados



Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### 3.1.2. Estilo de Dirección

En esta categoría se analiza qué persona es la que se encarga de dirigir la microempresa, y además de qué manera lo hace. Esta información nos permite conocer si en las microempresas sujetas de estudio contratan una persona profesional o ese trabajo lo realiza el mismo propietario. Además nos permite conocer si en la dirección de la microempresa se utilizan técnicas como la motivación, delegación, liderazgo, comunicación y buenas condiciones laborales; lo cual me permite definir si el estilo de dirección es adecuado o no.

Del levantamiento de información se determina que:

#### Quien cumple las funciones de dirigir la microempresa

- En diecisiete microempresas (94.44%), las personas que cumplen las funciones de dirigirla es el mismo propietario. En el caso de una microempresa (5.56%), la persona entrevistada manifiesta que quienes dirigen la microempresa son las dos personas que laboran en la misma.

Gráfico 8  
**Quien cumple las funciones de dirigir la microempresa**

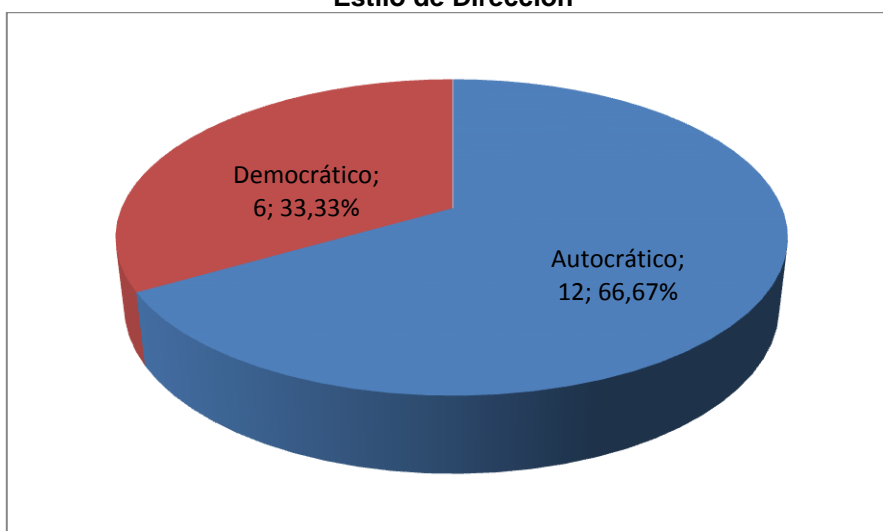


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Estilo de Dirección que se practica**

- En cuanto al estilo de dirección autocrático o democrático, doce microempresas, siendo un porcentaje del 66.67% tiene un estilo de dirección autocrático, es decir que toman las decisiones en base a su propio criterio. En este caso, las opiniones de las demás personas que laboran en la microempresa no tienen validez, lo cual abre la posibilidad de que se pierdan grandes ideas y que no se innove en la microempresa.
- Existen seis microempresas, siendo el restante 33.33%, que manifiestan que tienen un estilo de dirección democrático, es decir que toman decisiones en base a las opiniones del equipo de trabajo.

Gráfico 9  
**Estilo de Dirección**



Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

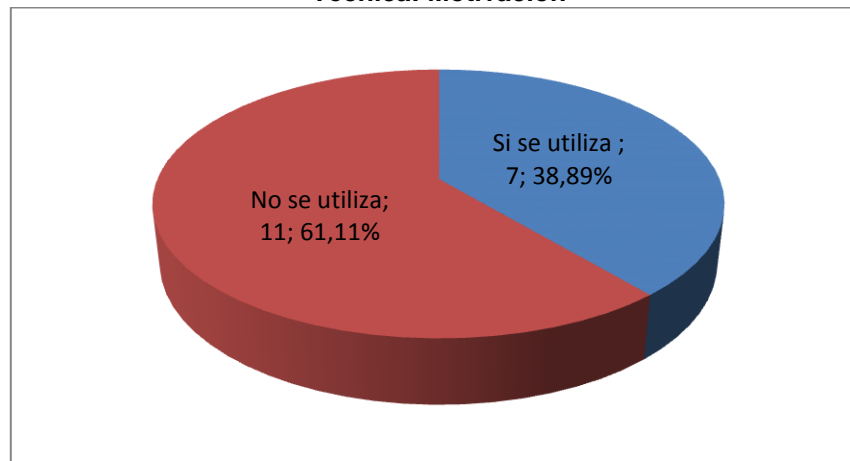


## Técnicas utilizadas en el Estilo de Dirección

### Motivación

- Siete microempresas, siendo el 38.89%, manifiestan que sí utilizan a la *motivación* como técnica dentro de su estilo de dirección, manifestando que la motivación lo realizan a través de incentivos económicos mensuales de acuerdo a las ventas realizadas.
- El 61.11% de microempresas no utilizan a la motivación como técnica en la dirección de la microempresa. Es decir que los empleados no se ven motivados de ninguna forma para hacer mejor su trabajo. Lo cual puede causar que si reciben una mejor oferta de trabajo, decidan abandonar el actual, perdiendo la microempresa tiempo y recurso empleado en la capacitación de ese personal.

Gráfico 10  
**Técnica: Motivación**

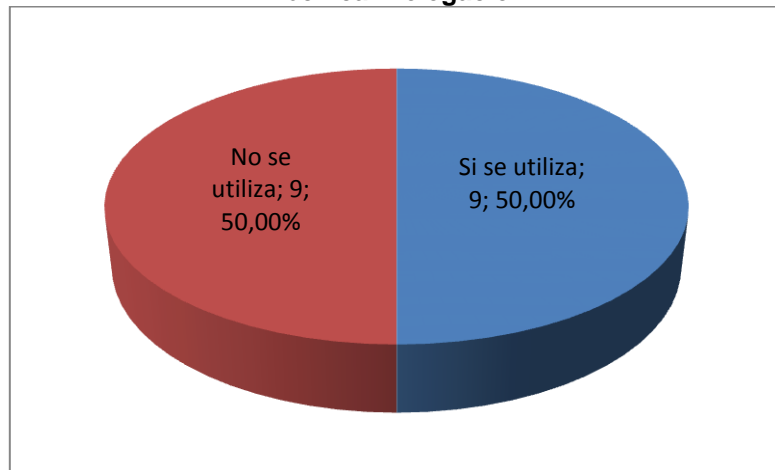


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### Delegación

- Nueve microempresas, siendo el 50%, manifiestan que sí utilizan a la *delegación* como técnica dentro de su estilo de dirección. Manifiestan que las funciones que delegan a su personal son: el cobro a clientes, pago a proveedores y ventas.

Gráfico 11  
**Técnica: Delegación**

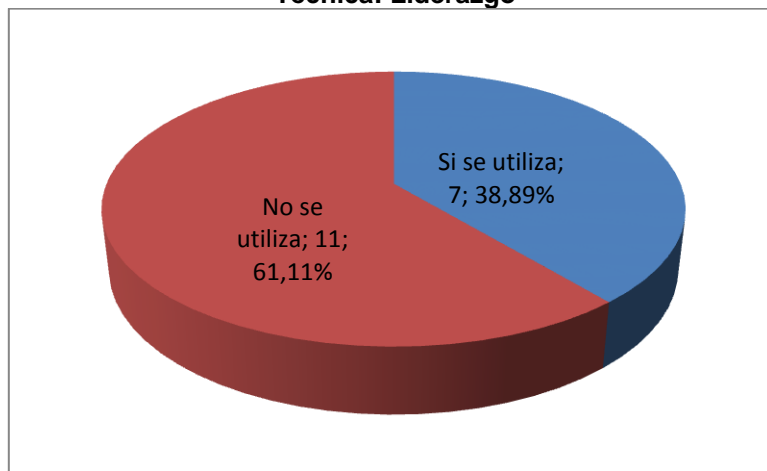


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Liderazgo**

- Siete microempresas, siendo el 38.89%, manifiestan que sí se utiliza el *liderazgo* como una técnica en el estilo de dirección. Además cabe indicar que relacionan al liderazgo con la acción de dar soluciones óptimas en el tiempo adecuado.

Gráfico 12  
**Técnica: Liderazgo**



Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Comunicación**

- Diez microempresas, siendo el 55.56%, manifiestan que sí utilizan la *comunicación* en el estilo de dirección de su microempresa. Manifiestan que la ponen en práctica con reuniones periódicas del equipo de trabajo.
- La técnica de la comunicación es la más utilizada, al contrario de las técnicas de liderazgo y motivación, que son las menos utilizadas por las personas que dirigen la microempresa.

Gráfico 13  
**Técnica: Comunicación**

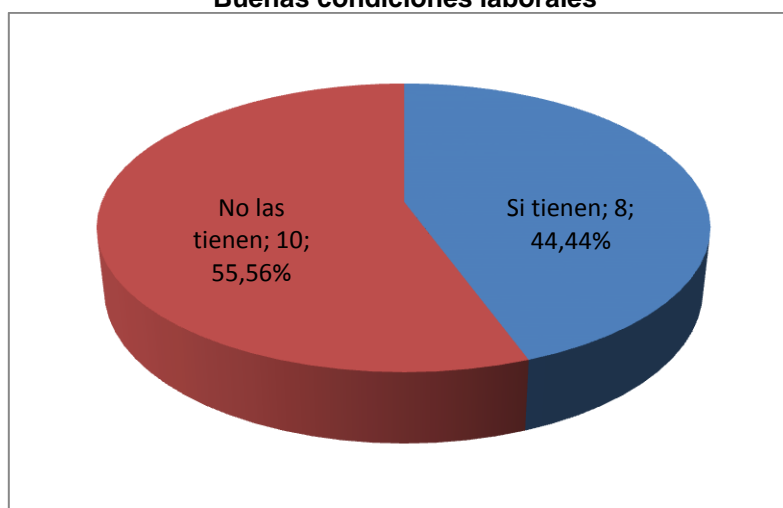


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Buenas condiciones laborales**

- Ocho microempresas, siendo el 44.44%, señalan que su negocio sí tiene *buenas condiciones laborales*, lo cual lo relacionan directamente con beneficios de ley, sin embargo no se refieren a temas como seguridad, instalaciones adecuadas, horarios adecuados, etc.

Gráfico 14  
**Buenas condiciones laborales**



Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **3.1.3. Funciones del Director**

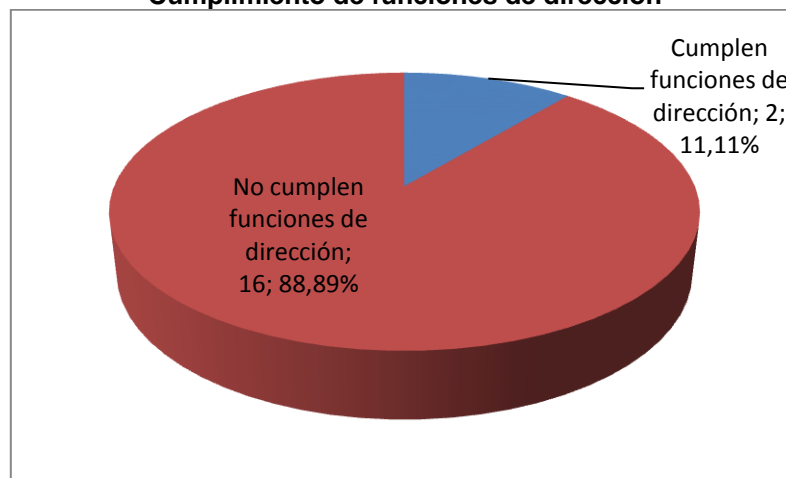
La información recopilada permite conocer si las funciones que cumple la persona que dirige la microempresa son las que debe cumplir o son funciones que

podría delegar a otras personas. O al contrario, determinar si las funciones que debe cumplir la persona que dirige la microempresa están siendo realizadas por otras personas.

### **Cumplimiento de funciones propias de un Director**

- De acuerdo a la información proporcionada por las personas entrevistadas, en dos microempresas (11.11%), las personas que dirigen la misma cumplen funciones propias de un director. En las restantes 16 microempresas (88.89%), las personas que dirigen las microempresas no cumplen funciones de dirección y realizan actividades que también las realiza otro personal.

Gráfico 15  
**Cumplimiento de funciones de dirección**



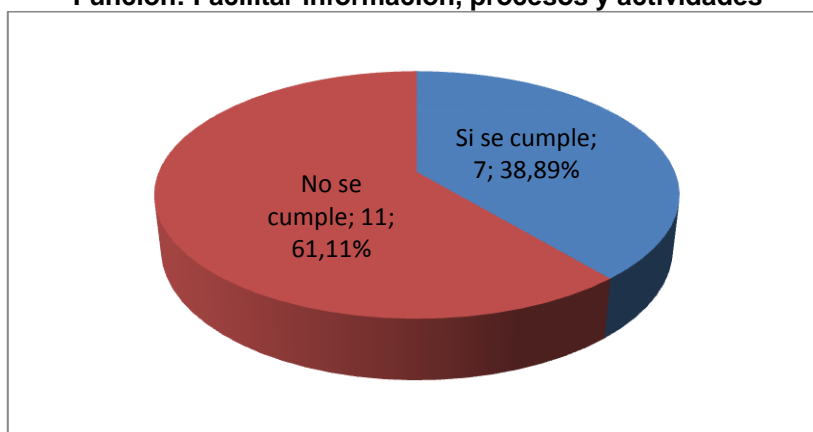
Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Funciones que cumple el Director en las microempresas sujetas de estudio**

#### **Facilitar información, procesos y actividades**

- En siete microempresas (38.89%), la persona que dirige la misma, si cumple la función de *facilitar información, procesos y actividades* al personal de la microempresa.

Gráfico 16  
**Función: Facilitar información, procesos y actividades**

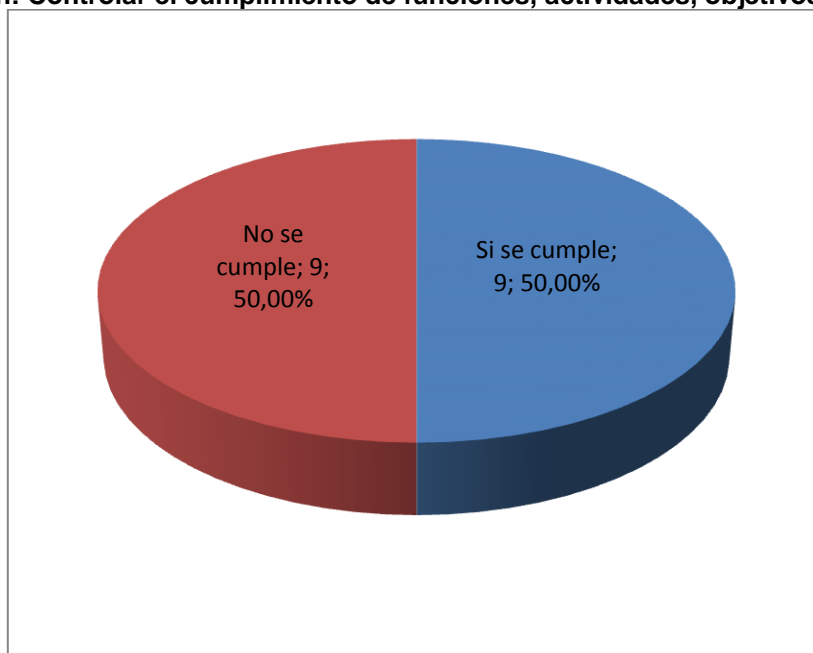


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
 Elaboración propia.

### **Controlar el cumplimiento de funciones, actividades, objetivos y metas**

- En nueve microempresas (50%), la persona que dirige la misma, sí cumple la función de *controlar el cumplimiento de funciones, actividades, objetivos y metas* en la microempresa.

Gráfico 17  
**Función: Controlar el cumplimiento de funciones, actividades, objetivos y metas**

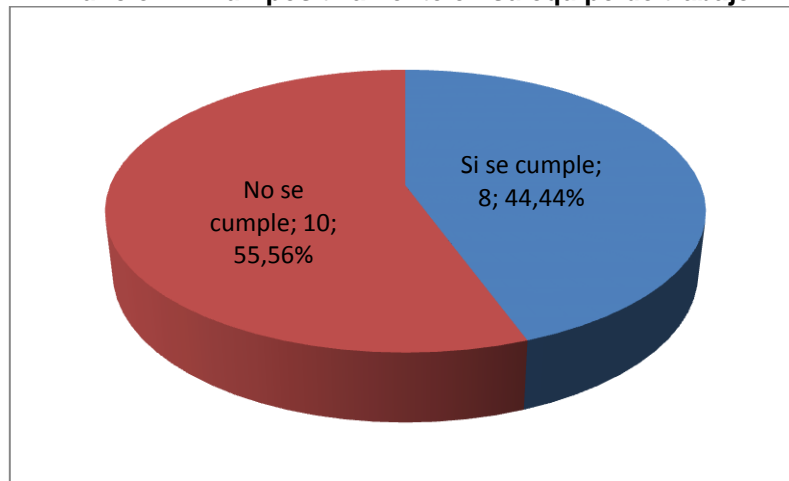


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
 Elaboración propia.

### **Influir positivamente en su equipo de trabajo**

- En ocho microempresas (44.44%), la persona que dirige la misma, sí cumple la función de *influir positivamente en su equipo de trabajo*.

Gráfico 18  
**Función: Influir positivamente en su equipo de trabajo**

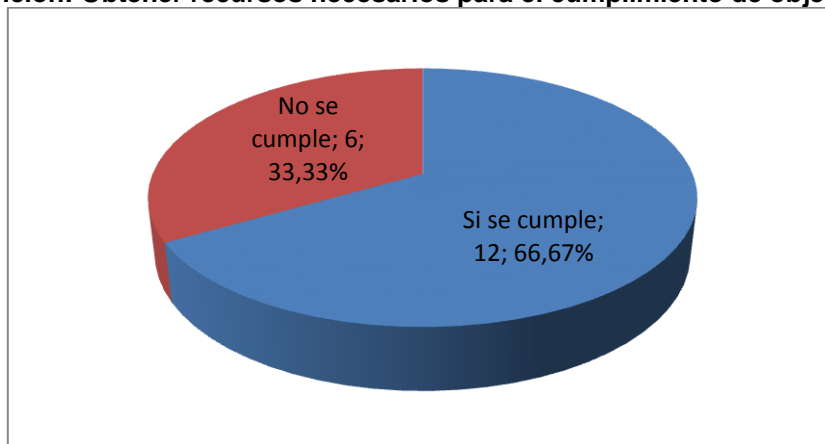


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Obtener recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos**

- En doce microempresas (66.67%), la persona que dirige la misma, sí cumple la función de *obtener recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos* en la microempresa.

Gráfico 19  
**Función: Obtener recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos**

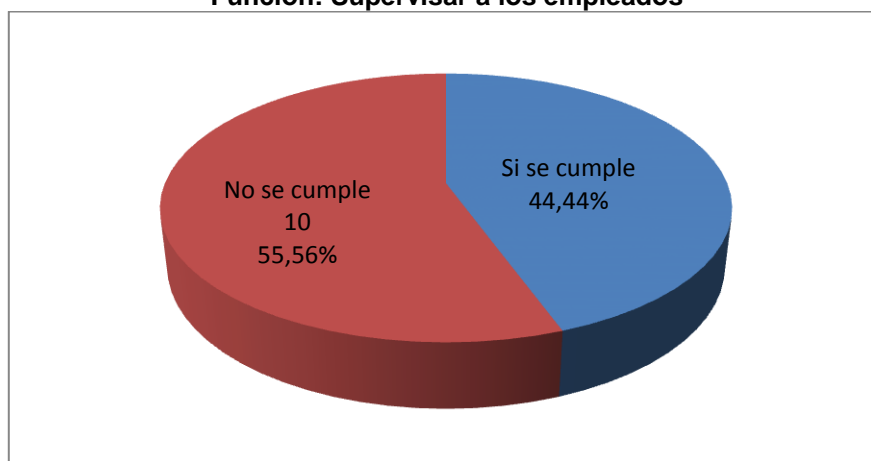


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Supervisar a los empleados**

- En ocho microempresas (44.44%), la persona que dirige la misma, sí cumple la función de *supervisar a los empleados* de la microempresa.

Gráfico 20  
**Función: Supervisar a los empleados**

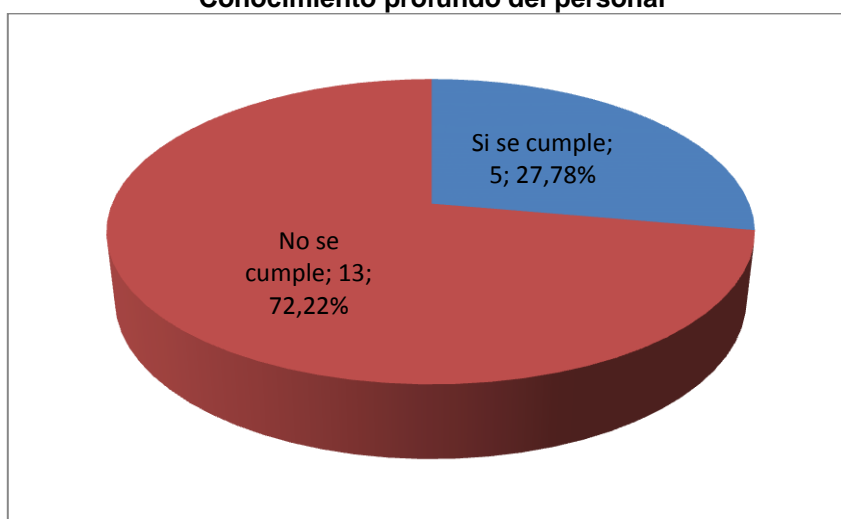


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
 Elaboración propia.

### **Conocimiento profundo del personal**

- En cinco microempresas (27.78%), la persona que dirige la misma, *sí tiene conocimiento profundo del personal* de la microempresa.

Gráfico 21  
**Conocimiento profundo del personal**



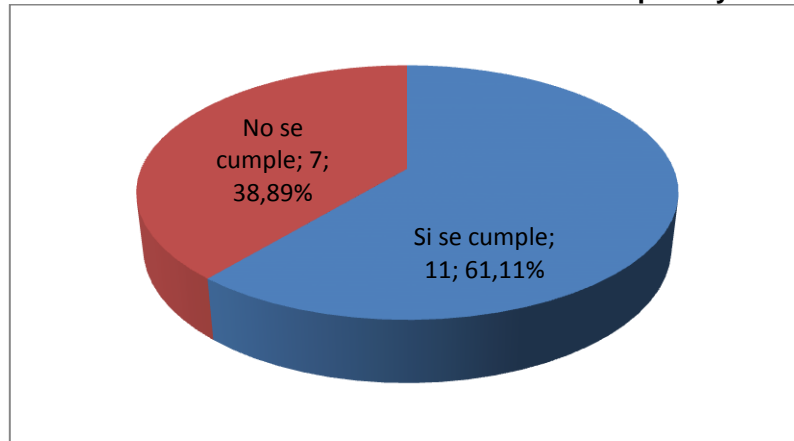
Fuente: Desarrollo de este estudio.  
 Elaboración propia.

### **Mantener una buena relación entre la microempresa y sus agentes (proveedores, clientes, personal, etc.)**

- En once microempresas (61.11%), la persona que dirige la misma, *sí cumple la función de mantener una buena relación entre la microempresa y sus agentes (proveedores, clientes, personal, etc.)*.

Gráfico 22

**Función: Mantener una buena relación entre la microempresa y sus agentes**



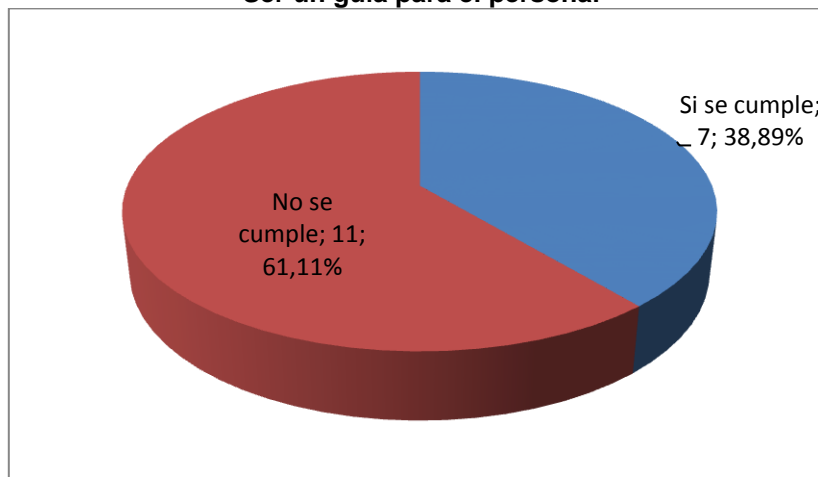
Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Ser un guía para el personal**

- En siete microempresas (38.89%), la persona que dirige la misma, sí cumple la función de *ser un guía para el personal* de la microempresa.

Gráfico 23

**Ser un guía para el personal**



Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

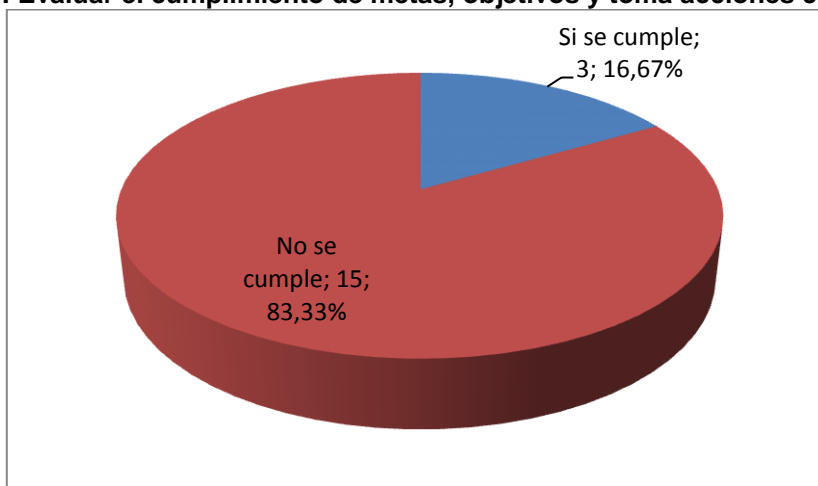
### **Evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y toma acciones correctivas**

- En tres microempresas (16.67%), la persona que dirige la misma, sí cumple la función de *evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y toma acciones correctivas* para el mejoramiento de la microempresa.



Gráfico 24

**Función: Evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y toma acciones correctivas**



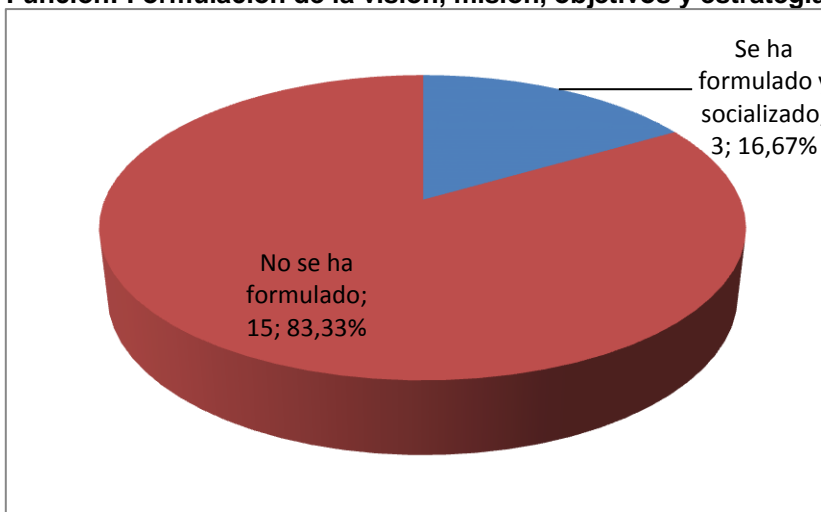
Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Formulación de la visión, misión, objetivos y estrategias**

- En relación a la formulación de la visión, misión, objetivos y estrategias, tres microempresas (16.67%) las han formulado y socializado con su personal. El restante 83.33% no las han formulado.

Gráfico 25

**Función: Formulación de la visión, misión, objetivos y estrategias**



Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **3.1.4. Dirección de Talento Humano**

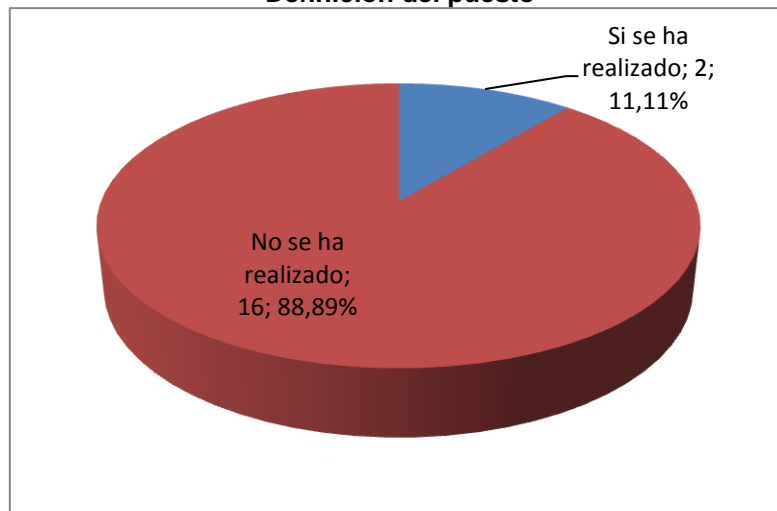
La información que se obtiene en esta categoría es importante ya que permite determinar si existen procedimientos definidos para la contratación de personal y si

las personas que se contratan son seleccionadas en base a sus aptitudes o se consideran otros aspectos. Los resultados son:

### **Definición del puesto**

- En dos microempresas (11.11%), la persona que dirige la microempresa ha realizado la definición del puesto, en el cual se puntualiza el sueldo, las funciones, la experiencia y conocimientos requeridos.

Gráfico 26  
**Definición del puesto**

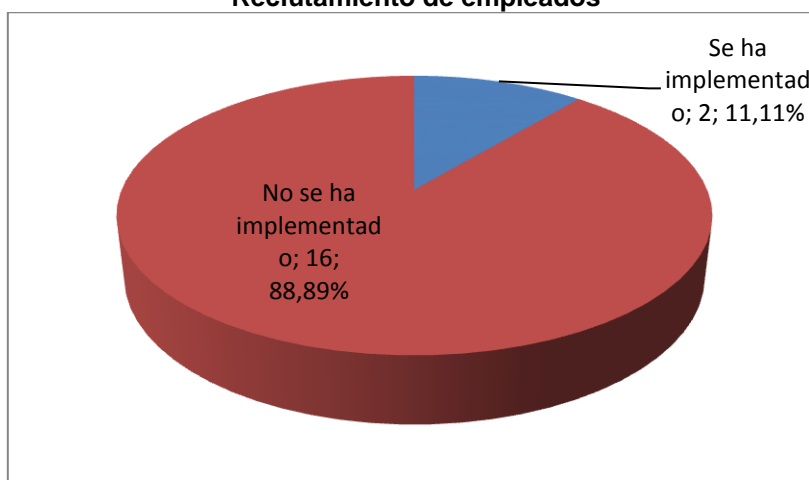


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### **Reclutamiento de empleados**

- En dos microempresas (11.11%), la persona que dirige la microempresa ha implantado el proceso de reclutamiento de empleados, en el cual se define el procedimiento para la preselección y selección de personal.

Gráfico 27  
**Reclutamiento de empleados**

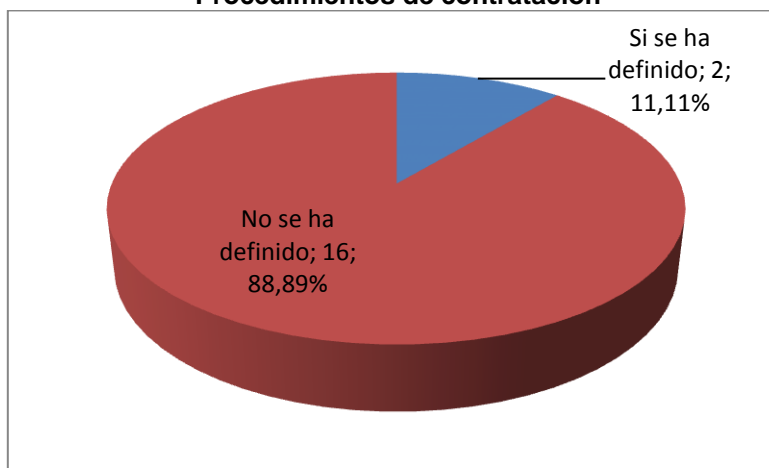


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### Procedimientos de contratación

- En dos microempresas (11.11%), la persona que dirige la microempresa ha definido procedimientos de contratación.

Gráfico 28  
**Procedimientos de contratación**

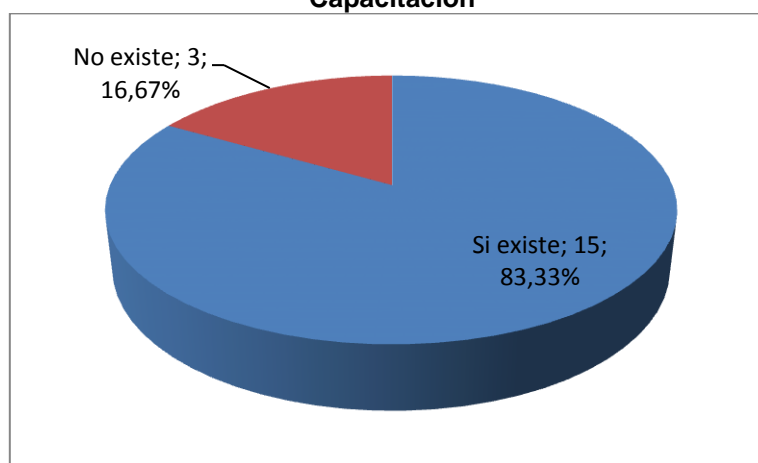


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### Capacitación

- En quince microempresas (83.33%), la persona que dirige la microempresa se encarga de cumplir con la capacitación adecuada para el personal.

Gráfico 29  
**Capacitación**

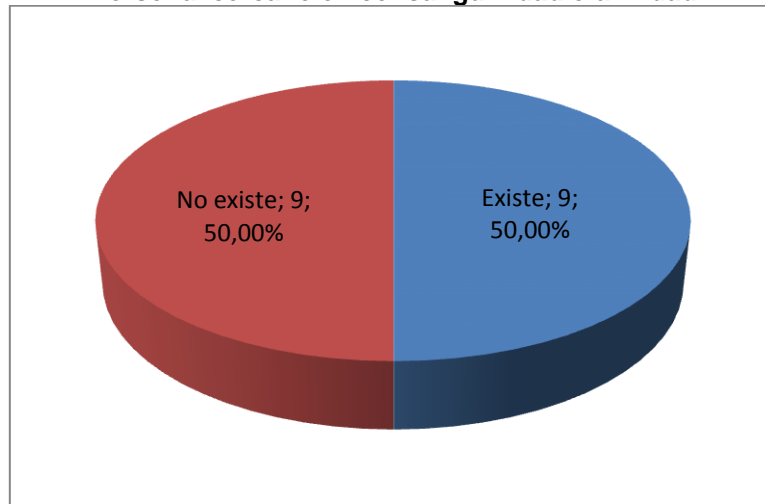


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### Personal cercano en consanguinidad o afinidad

- En nueve microempresas (50%), labora personal cercano en consanguinidad o afinidad para el propietario.

Gráfico 30  
**Personal cercano en consanguinidad o afinidad**

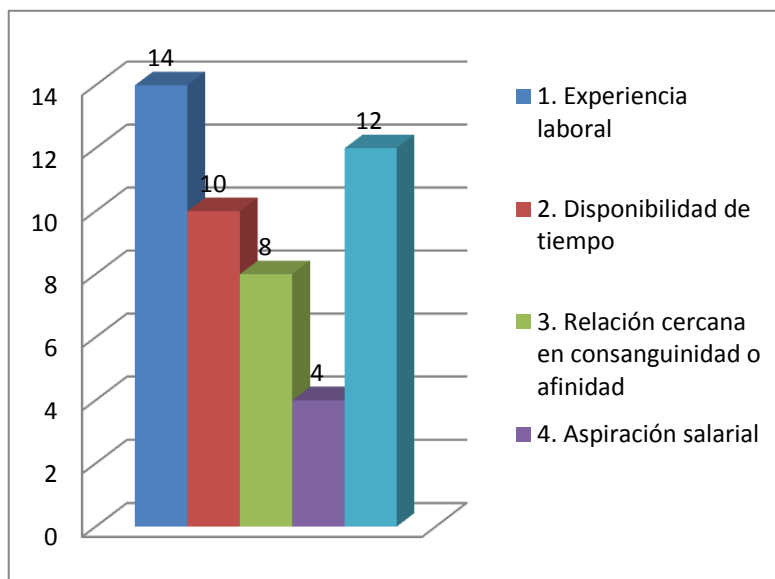


Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

#### **Aspectos importantes al momento de contratar**

- Se obtiene los siguientes resultados al conocer qué aspecto es el más importante al momento de contratar personal,:
  - Catorce microempresas (77.78%), consideran que el aspecto más importante es la experiencia laboral y el conocimiento del puesto.
  - Diez microempresas (55.56%), consideran que el segundo aspecto más importante es la disponibilidad de tiempo.
  - Ocho microempresas (44.44%), consideran que el tercer aspecto más importante es que la persona contratada tenga una relación cercana por consanguinidad o afinidad.
  - Cuatro microempresas (22.22%), consideran que el cuarto aspecto más importante es la aspiración salarial.
  - Doce microempresas (66.67%), consideran que el quinto aspecto más importante es la presencia e imagen física.

Gráfico 31  
Aspectos importantes al momento de contratar



Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.

### 3.2. Problemas identificados en el Estilo de Dirección de microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.

Del análisis realizado, a continuación se describen los problemas identificados en este tipo de microempresas:

#### 3.2.1. Perfil económico y de constitución

- Las microempresas no se conforman con socios que puedan apoyarse y aportar diferentes tipos de conocimientos o recursos para el crecimiento de la misma.
- Las microempresas son las unidades productivas que se ven más afectadas por políticas económicas implementadas por el Gobierno, así como las salvaguardas, lo cual ha afectado directamente al comercio de sus productos. Por este motivo se han visto en la necesidad de disminuir su personal.

#### 3.2.2. Estilo de Dirección

- a) En ninguna de las microempresas entrevistadas, se ha contratado una persona especializada para la dirigir la microempresa. Esto se da con el fin de reducir gastos, por lo que el mismo propietario cumple con esa función y muchas de las veces de una manera empírica.
- b) El emprendedor no contrata o se asocia con personas que tengan conocimientos profesionales en dirección de empresas.
- c) En las microempresas se utiliza un estilo de dirección autocrático, en el que el líder toma todas las decisiones y no permite la participación o discusión del grupo, por ende el líder es el dueño de la información sin delegar responsabilidades.
- d) Las desventajas de este estilo autocrático es que puede ser frustrante y estresante para los trabajadores, pues no existen incentivos, el líder sólo se comunica con el grupo cuando se cometen errores, no existe participación de los empleados creando miedo en el grupo, lo que produce mayor ausentismo y menor motivación, dificultando el proceso y empeorando el resultado.
- e) No existe una práctica de la motivación en la microempresa, lo cual es muy importante, ya que es una fuerza que ayuda a que un individuo se sienta bien consigo mismo y con lo que hace. Las personas que se encargan de dirigir a la microempresa deben buscar maneras de motivar a los empleados a hacer un mejor trabajo. Los incentivos que se pueden ofrecer al personal incluyen el aumento o mejoramiento de las condiciones de trabajo. De esta forma se busca el bienestar de las microempresas, pero también de su personal, ya que la motivación da importancia al que las personas se sientan bien realizando su trabajo, lo cual influye a alcanzar cualquier meta en el ámbito empresarial.
- f) Tampoco existe el hábito de delegar funciones, lo cual es importante siempre y cuando se tenga el objetivo de que la microempresa crezca, ya que una sola persona no es capaz de afrontar todas las tareas necesarias y existentes para el cumplimiento de objetivos y metas. El propietario de la microempresa debe crear una mentalidad de delegación dentro de la empresa, partiendo de los más altos mandos, en el que el jefe empieza a delegar a las personas de confianza poco a poco para poder dedicarse a las funciones propias de dirección y así poder trabajar más eficientemente en ellas, logrando mayores resultados para la microempresa, por lo que delegar no debe ser algo sin importancia sino debe convertirse en algo imprescindible para el crecimiento de la microempresa.

- g) No existe liderazgo en la dirección de las microempresas y este es un factor necesario, ya que las capacidades intelectuales de quienes integran un equipo de trabajo pueden explotarse de manera correcta sólo si a la cabeza del equipo hay un líder. Un líder, es aquella persona que va a la cabeza de sus compañeros de trabajo o empleados, que reconoce sus habilidades e impulsa a sus compañeros para llegar a metas y objetivos específicos. Un verdadero líder establece una meta en común, inspira a su equipo de trabajo, los reta a trabajar por objetivos y siempre avanzar, su principal misión es que los demás busquen alcanzarlo y si es posible superarlo; un líder no tiene miedo a su competencia, al contrario, trata de mejorar constantemente. Es por ello que esta cualidad es necesaria para el crecimiento de las microempresas, y que las microempresas sujetas de estudio no lo tienen.
- h) No se desarrolla una buena comunicación en las microempresas lo cual influye a que las microempresas no crezcan, ya que sin una correcta comunicación es imposible lograr metas, aumentar productividad y generar los resultados que se deben alcanzar. La comunicación interna aporta en muchos aspectos de la organización: sirve como herramienta de motivación de los empleados, construye y fortalece la identidad corporativa. Sin una identidad corporativa bien formada es imposible que los clientes externos tengan una buena imagen corporativa. Sin imagen corporativa no hay reconocimiento, ni ventas, por ende, mucho menos ganancias y menos crecimiento de la microempresa.
- i) Las microempresas no presentan buenas condiciones laborales, ya que al hacer trabajar a sus empleados más horas, con menos recursos y a cambio de un menor sueldo, pensando únicamente en la reducción de costos, el resultado final es que al empeorar las condiciones de sus trabajadores, degradan la salud laboral de los mismos y su eficiencia en el desempeño de las tareas diarias, con lo que a la larga la microempresa pierde mucho más que al ofrecer buenas condiciones laborales a su personal. Por ello en la actualidad se cree que las empresas más rentables son también las empresas con mejores condiciones de trabajo.
- j) Otro problema identificado es que al no existir buenas condiciones laborales en la microempresa, los empleados creen que al recibir los beneficios de ley están recibiendo una buena condición laboral, confundiendo una obligación de la microempresa como parte de un esfuerzo de la misma.

### 3.2.3. Funciones del Director

- a) Al no existir delegación por parte de la persona que dirige la microempresa, esta persona no cumple con las funciones propias de dirigir la microempresa, y se pierde una parte fundamental para el crecimiento y desarrollo de la microempresa.
- b) En la mayoría de microempresas (94.44%), el propietario, es la persona que se encarga de dirigir la microempresa. Por lo general el propietario puede tener los conocimientos técnicos pero no los conocimientos administrativos necesarios para el crecimiento de la microempresa.
- c) En el 61.11% de los negocios entrevistados, la persona que la dirige no facilita información, procesos y actividades al personal de la microempresa, lo cual se relaciona con la falta de comunicación que existe en las mismas. Esto perjudica a que se realicen las actividades y funciones de manera eficiente.
- d) En el 50% de microempresas no se controla el cumplimiento de funciones, actividades, objetivos y metas, lo cual se debe principalmente a que no están bien definidos los objetivos y las metas, lo cual dificulta su control.
- e) En más del 55.56% de microempresas, la persona que la dirige no influye positivamente en su equipo de trabajo.
- f) En el 66.67% de las microempresas, la persona que dirige la misma, si cumple la función de obtener recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos.
- g) En el 55.56% de microempresas, la persona que dirige la misma, no cumple la función de supervisar a los empleados, lo cual es necesario para el cumplimiento de objetivos y metas en la empresa.
- h) En el 72.22% de las microempresas, la persona que dirige la misma, no tiene conocimiento profundo del personal.
- i) En el 61.11% de las microempresas, la persona que dirige la misma, si cumple la función de mantener una buena relación con sus proveedores, clientes, y personal.
- j) En el 61.11% de las microempresas, la persona que dirige la misma, no cumple la función de ser un guía para el personal.
- k) En el 83.33% de las microempresas, la persona que dirige la misma, no cumple la función de *evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y toma acciones correctivas* para su mejoramiento.



- l) El 83.33% de microempresas no tienen formulado la visión, misión, objetivos y estrategias de la misma, lo cual demuestra que no existe el pilar que toda organización la requiere, ya que hacen referencia a su razón de ser.

#### **3.2.4. Dirección de Talento Humano**

- a) En el 88.89% de microempresas, no se ha realizado la definición del puesto, en el cual se puntualiza el sueldo, las funciones, la experiencia y conocimientos requeridos. Lo cual demuestra que no se tiene definido qué persona y qué perfil es el idóneo para el cumplimiento de actividades que ayuden a que la microempresa prospere y crezca.
- b) En el 88.89% de microempresas, no se ha implementado el proceso de reclutamiento de empleados, en el cual se define el procedimiento para la preselección y selección de personal. Lo que demuestra que se realiza un proceso de reclutamiento de personal empírico sin normas técnicas.
- c) En el 88.89% de microempresas, no se ha definido procedimientos de contratación.
- d) En el 83.33% de microempresas si se realiza una capacitación adecuada para el personal.
- e) En el 50% de microempresas labora personal cercano en consanguinidad o afinidad para el propietario, lo cual, en ciertos casos puede ser un inconveniente al contratar personal que no esté capacitado y comprometido, por contratar a alguien por algún tipo de compromiso familiar o de amistad.
- f) La dirección de Talento Humano es un aspecto que no tiene importancia dentro de la administración de las microempresas, a pesar de que el talento humano es el más importante dentro del crecimiento y desarrollo de las mismas.

## Capítulo cuarto

### Propuesta

#### **1. Propuesta para mejorar el estilo de dirección y potenciar el fortalecimiento de las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui.**

El diseño de la propuesta es el aporte que brinda este estudio para que las microempresas mejoren su estilo de dirección, lo cual, sin duda, ayudará a fortalecer el crecimiento de su unidad productiva; además se fundamenta en los problemas identificados en la entrevista respecto del estilo de dirección de microempresas de acumulación ampliada, bajo los criterios definidos en el capítulo primero.

Esta propuesta está orientada a los emprendedores/propietarios de las microempresas de nuestro país en general, con este perfil y que son quienes se encargan de dirigir su unidad productiva.

El objetivo es brindar una herramienta que responda a las exigencias del mercado tan competitivo que existe para las microempresas, no sólo del Cantón Rumiñahui sino en todo el territorio ecuatoriano.

Además se busca incentivar al emprendedor/propietario a capacitarse y saber responder a las necesidades de su unidad productiva, empleados, proveedores, socios, clientes y demás actores dentro de su negocio.

Esta propuesta supone un cambio en el comportamiento de la persona que dirige la microempresa.

La propuesta se define con recomendaciones en los tres aspectos analizados en cada microempresa: Estilo de Dirección, Funciones del Director y la Dirección de Talento Humano, para lo cual lo más importante radica en definir qué persona es la que va a dirigir la microempresa, ya que esa persona es la que debe cumplir con ciertas habilidades y conocimientos que le permitan aplicar lo detallado en la siguiente propuesta.

Considero que el factor de éxito para que las microempresas sujetas de estudio tengan un desarrollo y crecimiento sostenido, es el de dar importancia a las

funciones y el papel que debe cumplir un director o gerente, es decir tomar en serio esta función dentro de la organización, ya que si bien es cierto las microempresas buscan aumentar sus ventas, ganar mercado, etc.; para ello es necesario iniciar con un buen funcionamiento casa adentro, con metas claras y con una persona capacitada para dirigir la microempresa, ya que si esta persona no existe, muy difícilmente la microempresa podrá crecer.

Que los propietarios de las microempresas sujetas de estudio sean conscientes de esta realidad y cumplan con el plan de acción propuesto en el presente estudio hará que sus organizaciones inicien o continúen con sus actividades de una manera adecuada con mayores fortalezas que las que no lo hagan, lo cual les permitirá tener mayores oportunidades en el mercado que se desarrollan; considerando que este plan de acción está elaborado en base a resultados obtenidos mediante las entrevistas, pudiendo evidenciar que existen microempresas como *Reto*, *Gateando* y *Javileth*, *Repuestos VW*, y *GF Motors* que presentan un mayor desarrollo (tienen sucursales, mayor nivel de ingresos mensuales y un mayor número de personal ocupado) a diferencia de las demás microempresas estudiadas. Dentro de la propuesta planteada se ha considerado los factores de éxito de dichas microempresas, como por ejemplo tener un estilo de administración democrático, poner en práctica estrategias de comunicación, liderazgo y delegación.

### **1.1. Estilo de Dirección**

A continuación se plantean las propuestas para ser tomadas en consideración por parte de los microempresarios, en relación al Estilo de Dirección:

- a) Al iniciar las operaciones, es necesario definir con claridad cuál es la persona que se va a encargar de dirigir la microempresa:
  - ¿Qué características debe tener esta persona?: Tener habilidades gerenciales y conocimientos de administración de empresas.
- b) Sobre la base de ese conocimiento conceptual, implementar un estilo de dirección democrático, lo cual le permitirá a la persona que dirija la microempresa, conocer habilidades y aptitudes de su personal, que será de gran ayuda para el crecimiento de la unidad productiva:

- ¿Cómo?: Incentivando el trabajo en equipo, la delegación de funciones mediante un documento escrito, cooperación y respeto a las ideas e iniciativas de todos sus integrantes.
- c) Generar estrategias de motivación para los trabajadores y así obtener beneficios consistentes con el tamaño de la microempresa, ya que lo más importante es que su personal esté comprometido en brindar lo mejor de sí.
- ¿Qué estrategias?: Reconocimiento de un trabajo bien realizado o de cumplimiento de objetivos, mediante un correo electrónico dirigido al trabajador y para conocimiento de los demás compañeros, o a través de un premio económico con un bono mensual; asignación de responsabilidades mediante un documento escrito; salud laboral y prevención de riesgos, creando un espacio físico limpio y seguro.
- d) Si existe una persona capacitada en dirección de empresas, sabrá la importancia de delegar funciones, qué funciones delegar y a qué persona delegarlas; lo cual permitirá que la persona que dirige la microempresa se enfoque en temas estratégicos.
- ¿Cómo delegar?: Para una delegación eficaz se debe seleccionar a la persona adecuada para el trabajo; darle información suficiente; establecer parámetros, condiciones y términos; delegar el trabajo completo a una persona y darle toda la responsabilidad; establecer tiempos límite y fechas para revisión basados en la responsabilidad; dar retroalimentación positiva, correctiva y constructiva; proporcionar los recursos necesarios; ofrecer orientación y asesoramiento sin interferir; proporcionar respaldo y apoyo cuando sea necesario; y, darle todo el crédito y reconocimiento a la persona responsable. La delegación se debe realizar mediante un documento escrito para respaldo del trabajador y empleador.
- e) Es necesario que exista un liderazgo adecuado en las personas que dirigen las microempresas. De esta forma todo el equipo de trabajo tendrá un líder a quien seguir, consultar, confiar y admirar para el cumplimiento de metas y objetivos.
- ¿Cómo debería mostrarse ese liderazgo?: Con buena capacidad de comunicación y motivación al equipo, carisma, entusiasmo, capacidad de resolución de problemas y conflictos, organización y capacidad para gestionar los recursos,

visión de futuro, capacidad de negociación, creatividad, disciplina, escucha activa, honestidad, estrategia, capacidad para tomar decisiones y buena imagen

f) Se deben establecer estrategias de comunicación, con una periodicidad adecuada, de acuerdo a las necesidades de cada microempresa. Además los temas deben ser de importancia y relevancia tanto para el director de la microempresa como para su personal, clientes, proveedores y demás.

- ¿Qué estrategias?: Realizar actividades recreativas en grupo a fin de crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas; mantener una comunicación directa, pero también hacer uso de correos electrónicos para envío y recepción de información relevante; entender la diversidad en cuanto a pensamientos, creencias, religión, cultura y otros aspectos; y, solucionar conflictos entre compañeros para que no afecten el cumplimiento de objetivos y la armonía del grupo. Se propone realizar reuniones de equipo, cada 15 días, los días viernes, con una duración de 30 a 60 minutos, a fin de que se puedan solventar inquietudes, tratar inconvenientes presentados, recordar objetivos, y así también, felicitar y reconocer el aporte de cada trabajador. Adicionalmente, instalar un tablero informativo en un lugar que todos puedan observar de manera continua, en el cual se puede colocar frases motivadoras y demás información relevante.
- g) La persona que dirige la microempresa debe saber la importancia de que su personal tenga un buen ambiente de trabajo, por lo que se debe generar estrategias para brindar mejores condiciones laborales a su personal.
- ¿Qué estrategias?: Realizar un análisis de riesgos que puedan presentarse en el cumplimiento de funciones y presentar medidas de prevención para cada una de ellas, por ejemplo verificar que exista ventilación, salidas libres de obstáculos en el piso en caso de emergencia, eliminar objetos que puedan caer sobre los trabajadores en caso de un sismo, etc.; además fomentar un adecuado clima laboral con reuniones motivacionales cada 15 días, los días viernes; mantener un sistema de remuneraciones acorde al mercado, cumplir con el pago de horas suplementarias y extraordinarias en caso de existir, y brindar flexibilidad para permisos por calamidades domésticas y/o enfermedades, incentivando la colaboración y solidaridad entre compañeros, para que mientras un trabajador se ausenta por caso de calamidad otro u otros compañeros puedan reemplazar sus funciones.

## 1.2. Funciones del Director

a) La persona que dirige la microempresa debe ser una persona que tenga habilidades gerenciales, a fin de que conozca cuáles deben ser sus principales funciones, y además pueda ser un influyente positivo para su equipo de trabajo. Entre las funciones que debe conocer está la de saber delegar, saber qué y a quién delegar. Ya que si no existe la delegación puede caerse en el error de que existan funciones que se cumplen de manera inadecuada o por la persona menos indicada o preparada.

b) Generar estrategias para que la persona que dirige la microempresa pueda facilitar información, procesos y actividades a su personal.

- ¿Qué estrategias?: Elaborar un manual de actividades, funciones, y procesos; mantener canales de comunicación directa, mediante reuniones, destinando tiempo de calidad para atender inquietudes de los empleados; tener acceso a correos electrónicos y aplicaciones gratuitas que faciliten el trabajo y el manejo de información.

c) Establecer estrategias para que la persona que dirige la microempresa pueda controlar el cumplimiento de funciones, para lo cual es necesario identificar indicadores que permitan tener un control y evaluación adecuado de las funciones.

- ¿Qué estrategias?: Establecer en la planeación de la microempresa objetivos alcanzables y medibles; tener conocimiento de cada área o actividades de la microempresa; utilizar un correo electrónico, por ejemplo el Gmail y utilizar varias de sus utilidades como Google Drive que permita compartir información entre todos los usuarios, lo cual permite tener información necesaria para el control de funciones y establecer medidas correctivas.
- ¿Qué indicadores?: Cumplimiento del programa de pedidos, tiempo de fabricación de un producto, tiempo de rotación de inventarios, grado de satisfacción de los clientes.

d) Toda microempresa debe establecer sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, para lo cual se debe definir que recursos son necesarios para su cumplimiento. La persona que dirige la misma debe cumplir con la asignación de esos recursos, de lo contrario no se podrá cumplir con las metas y objetivos propuestos.

- **Objetivos Estratégicos:** Por ejemplo, alcanzar un 50% de cuota de mercado de repuestos en el Cantón Rumiñahui en un plazo de 5 años, conseguir una facturación superior a US\$ 15.000 en un plazo de 2 años, aumentar la variedad de productos en un 30% en un plazo de 3 años.
- e) Además debe existir una supervisión por parte de la persona que dirige la microempresa, pero esta supervisión debe ser idónea, adecuada y que no sea contraproducente para el personal, por ello debe realizarse de una manera muy profesional y objetiva.
- **¿Cómo?:** Delegando de manera eficaz el trabajo, entrenando y capacitando, manteniendo control y disciplina de equipo, mostrando congruencia entre lo que se dice y lo que se practica, fomentando una supervisión orientada a los resultados sin dejar de lado el aspecto humano y personal de los empleados. Esta supervisión puede llevarse a cabo, primeramente de manera visual, mirando cómo se cumplen cada función, cómo se atiende al cliente, cómo se cumplen los procesos, pero adicionalmente es necesario solicitar informes periódicos, cada 15 o 30 días referente al cumplimiento de los objetivos en dicho período.
- f) La persona que dirige la microempresa debe tener muchas virtudes, como ser honesto, fiable, responsable, carismático, tolerante y respetuoso; y además saber cómo tratar a su personal, cómo transmitir sus ideas y deseos, para así también poder llegar a conocer de manera profunda a su personal, tanto sus defectos como debilidades o sus virtudes y habilidades dentro del trabajo. Eso le permitirá obtener lo mejor de cada persona.
- g) La persona que dirige la microempresa debe establecer estrategias para mantener una buena relación entre la microempresa y sus agentes, como proveedores, clientes, personal, etc.
- **¿Qué estrategias?:**
    - Con proveedores: Por ejemplo, realizar los pagos a proveedores de acuerdo a plazos convenidos mutuamente.
    - Con clientes: Brindar un servicio con calidad y calidez, dando un valor agregado a cada producto o servicio que se brinda. Por ejemplo en una microempresa que se dedica a la venta de repuestos de vehículos, cuando un cliente adquiere un repuesto que la instalación sea de manera gratuita, o que se realice visitas personales a los clientes, y dar un seguimiento post venta.

- Con el personal: Comprender situaciones de calamidades domésticas, permisos por enfermedad, etc.; manteniendo un plan de reemplazos en caso de ausencia de cada trabajador.
- h) La persona que dirige la microempresa debe establecer estrategias para convertirse en un guía para su personal.
  - ¿Qué estrategias?: Conocer todas las funciones y actividades de la microempresa; disponer de tiempo para atender inquietudes de su personal; mantener una buena comunicación directa con los empleados; satisfacer las inquietudes de los empleados.
- i) La persona que dirige la microempresa debe establecer estrategias para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos, y así tomar acciones correctivas que ayuden a su mejoramiento. Esta evaluación debe realizarse a la visión, misión, objetivos y estrategias establecidas para la microempresa.
  - ¿Qué estrategias?: Realizar un análisis en relación a las metas que cumplí, las metas que no cumplí y las razones para ello; replantear o redefinir las metas y objetivos anteriormente planteados. Por ejemplo situar en la oficina del propietario un tablero informativo en el que se coloque los objetivos y metas con sus respectivos tiempos, acciones a cumplir, responsables y avances periódicos de su cumplimiento.
- j) La persona que dirige la microempresa debe definir, en conjunto con el personal de la microempresa y de acuerdo a su realidad; la visión, misión, objetivos y estrategias de la microempresa. Al finalizar su definición, deben ser socializadas con su personal.
  - Este proceso se trata de que mediante una reunión de trabajo se defina la visión, misión, objetivos y estrategias de la microempresa. En esta reunión debe estar presente el propietario de la microempresa y demás personas que cumplirán alguna función en la misma. El objetivo es que a través de los criterios de cada integrante se pueda redactar y plasmar en una hoja, a dónde quiere llegar la microempresa, en qué tiempos y de qué manera se va a cumplir con lo deseado. Al finalizar este trabajo, el producto final debe ser socializado, como mejor opción, mediante una reunión con todos los integrantes de la misma.

### **1.3. Dirección de Talento Humano**



a) El talento humano es la parte más esencial de cualquier unidad productiva, por lo cual se debe dar la importancia en la definición de puestos y el reclutamiento de personal adecuado e idóneo. En la definición de puestos se debe establecer, el sueldo, las funciones, la experiencia requerida y los conocimientos necesarios para cada puesto. A continuación un ejemplo de plantilla de puesto.

Cuadro 21  
**Ejemplo de Plantilla de Puesto de Trabajo**

<b>Nombre del puesto:</b>	Técnico en atención al cliente
<b>Objetivo del puesto:</b>	Atender a los clientes externos, ofrecer productos y servicios, realizar corbo y facturación por productos o servicios vendidos
<b>Sueldo:</b>	1 salario básico unificado, más beneficios de ley
<b>Relaciones del trabajo:</b>	Jefe inmediato (Interno)
	Clientes (Externo)
<b>Género:</b>	Indiferente
<b>Nivel académico requerido:</b>	Bachiller
<b>Experiencia Profesional:</b>	Mínimo 1 año en puestos similares
<b>Destrezas, técnicas y/o conocimientos especiales:</b>	Técnica en ventas, atención al cliente
<b>Características personales:</b>	Orientación al cliente interno y externo, saber trabajar bajo presión, ser persuasivo, responsable y puntual

Fuente: [http://www.portalcalidad.com/docs/186-formato\\_ficha\\_puesto\\_trabajo](http://www.portalcalidad.com/docs/186-formato_ficha_puesto_trabajo).  
Elaboración propia.

b) Así también se debe definir un proceso de reclutamiento de empleados, que se refiere al conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer y convocar al personal mejor calificado y con mayores posibilidades de integración; definiendo el proceso de preselección y selección del personal. El reclutamiento se puede realizar mediante publicaciones en bolsas de empleo que se encuentran en la web y son gratuitas, por ejemplo la página pública *Socio Empleo.com*, o páginas privadas como *Por fin empleo.com*, *Un mejor empleo.com*, *Clasificados.com*; o a través de publicaciones en periódicos de mayor circulación en el Cantón Rumiñahui.

c) Posterior al reclutamiento de personal, se debe definir el procedimiento de contratación del mismo, que es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la microempresa; y, que al menos debe contemplar un contrato de trabajo en relación de dependencia, para lo cual, las partes, el trabajador y la microempresa, deben estar de acuerdo en las condiciones de trabajo como horarios, sueldo, y demás.

d) Luego de ello se debe establecer el proceso de capacitación que debe recibir cada persona que ingrese a laborar en la microempresa. El cumplimiento de estos procesos permitirá que se contrate de forma objetiva, sean o no personas cercanas en consanguinidad o afinidad.

**2. Plan de acción para fortalecer el estilo de dirección de las microempresas de acumulación ampliada, del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” localizadas en el Cantón Rumiñahui**

De acuerdo al diagnóstico realizado y a las propuestas formuladas a continuación se presenta un plan de acción a corto plazo, que le permita al microempresario dirigir en forma eficiente la misma.

Cuadro 22  
**Plan de acción**

Área	Tema	Acciones	Estrategia	Recursos US\$	Dirigido a	Actor	Tiempo estimado
Dirección de la microempresa	Estilo de dirección	Contratar una persona capacitada e idónea para dirigir la microempresa	Publicar en bolsas de empleo electrónicas y gratuitas como <i>SocioEmpleo.com</i> , <i>Porfinempleo.com</i> , <i>Unmejorempleo.com</i> , <i>Clasificados.com</i> , detallando el perfil con la experiencia y conocimientos requeridos Luego de revisar las CV's, realizar una prueba psicológica que se puede descargar de manera gratuita de la web y realizar una prueba en base a los conocimientos que interesa que disponga. Por ejemplo: <a href="https://descargatest.jimdo.com/">https://descargatest.jimdo.com/</a> ; <a href="http://noticias.universia.com.ar">http://noticias.universia.com.ar</a>	US\$ 0,00	El personal	Director - Propietario	3 meses
		Establecer condiciones laborales adecuadas para el personal	Realizar un análisis de riesgos para lo que se debe contar con medidas de seguridad ocupacional (verificar ventilación, espacios de salida libres, espacio destinado para archivos, eliminación de objetos que puedan caer sobre los trabajadores en casos de sismos) Mejorar el clima laboral, con el reconocimiento de un trabajo bien hecho, comprensión a situaciones personales de cada trabajador Mantener remuneraciones competitivas acorde al mercado Flexibilidad para permisos en casos de calamidades domésticas, manteniendo un plan de reemplazos en caso de ausencia de trabajadores Reconocimiento de pago de horas suplementarias y extraordinarias	US\$ 0,00	El personal	Director - Propietario	3 meses
		Dirigir la microempresa con visión a futuro	Definir objetivos generales, específicos y metas a nivel estratégico, táctico y operacional Ser una persona accesible, tolerante y entusiasta con el trabajo Proponer metas de mejoramiento de la calidad en el mediano y largo plazo	US\$ 0,00	La microempresa	Director - Propietario y el Personal	6 meses
	Funciones del Director	Facilitar al personal información relacionada a la microempresa, procesos, actividades, etc.	Ejecutar un proceso de inducción adecuado y reuniones periódicas, cada 15 días los días viernes. Elaborar un manual de funciones, actividades y procesos de la microempresa Mantener canales de comunicación directa, y en casos necesarios hacer uso de un correo electrónico Acceso a sistemas tecnológicos como correos electrónicos, bases de datos compartidas, haciendo uso de aplicaciones gratuitas como GoogleDrive	US\$ 0,00	El personal	Director - Propietario	3 meses
		Influir positivamente en su equipo de trabajo	El director debe capacitarse en temas de liderazgo Ser una persona accesible, tolerante y entusiasta con el trabajo Conocer de todas las áreas de la microempresa Solucionar conflictos Saber tomar decisiones en el momento correcto	US\$ 0,00	El personal	Director - Propietario	3 meses
		Diseñar la estructura organizacional de la empresa	Establecer líneas de mando Establecer metas, objetivos, estrategias (corto, mediano y largo plazo) Definir funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo	US\$ 0,00	La microempresa	Director - Propietario	6 meses
	Dirección de Talento Humano	Definir el proceso de recursos humanos, formalizando las etapas de reclutamiento, selección, contratación e	Determinar de qué manera se realizan el reclutamiento de personal Determinar a qué pruebas deben acogerse las personas que integrarán la microempresa Tener un formato de entrevistas, pruebas y tests para cada puesto Tener un manual de capacitación para ponerlo en práctica cada vez que ingrese una persona a laborar en la microempresa	US\$ 0,00	La microempresa	Director - Propietario	3 meses
		Mantener el clima laboral fresco y saludable, fomentando el trabajo en equipo y la convivencia	Realizar eventos motivacionales Definir una escala de recompensas por cumplimiento extraordinario de objetivos a fin de incentivar a los empleados Incentivar la capacitación y desarrollo personal en cada empleado Mantener un trato mutuo enmarcado en el respeto y la disciplina	US\$ 0,00	El personal	Director - Propietario	6 meses

Fuente: Entrevistas a microempresas.  
Elaboración propia.

Este plan de acción propone estrategias a ejecutarse en un corto plazo (1 año), que sean viables, aptas y además que generen impacto en las microempresas.

Se propone que el plan de acción se dé a conocer a todo el personal que conforma la microempresa, durante una reunión, de tal manera que exista una retroalimentación.

La ejecución de este plan de acción permitirá a la microempresa pasar de una situación actual a una situación deseada, en donde se pueda lograr un cambio, mejorando la eficiencia y productividad de la organización.

Es importante señalar que varias de las acciones propuestas no tienen ningún costo para la microempresa, pero el implementarlas generará grandes beneficios para la misma.

El éxito del plan de mejora y plan de acción propuesto, dependerá de la voluntad y compromiso de los propietarios y/o administradores, de comenzar con la implementación de su propio aprendizaje y perfeccionamiento y con la ejecución de lo expuesto en el plan de acción.

## Conclusiones

- El proceso de diagnóstico utilizado en esta investigación es susceptible de aplicarse en cualquier otro tipo de unidad productiva, siempre y cuando se adecuen las características propias de la organización.
- El perfil de la unidad productiva sujeta de estudio es que son microempresas de acumulación ampliada, que tienen de 5 a 9 empleados, tienen mínimo 5 años en el mercado, mínimo 1 año en el actual local, con un inventario que va desde los US\$ 8.000,00, que llevan contabilidad y tienen ganancias que les permite reinvertir en la misma.
- El análisis realizado a las microempresas de acumulación ampliada del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui, refleja diversas debilidades en las áreas evaluadas; razón por la cual dentro de la propuesta y el plan de acción se considera necesario realizar una reestructuración del estilo de dirección que actualmente llevan.
- En este estudio se puede evidenciar que si existen microempresas que han desarrollado buenas prácticas en la dirección de la misma, lo cual les ha permitido tener un mayor desarrollo a diferencia de las demás microempresas sujetas de estudio; entre esas buenas prácticas está el utilizar un estilo de dirección democrático, tener una buena comunicación con sus empleados, delegar de manera eficiente las funciones de acuerdo a las capacidades de cada persona y manejar técnicas de liderazgo.
- Actualmente no se aplica un estilo de dirección adecuado en el manejo de las microempresas de acumulación ampliada del sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” del Cantón Rumiñahui; ya que la mayoría de directores (66.67%) utilizan un estilo de dirección autocrático, y no ponen en práctica técnicas de motivación (61.11%), liderazgo (61.11) y buenas condiciones laborales (55.56%).
- En el 94.44% de microempresas sujetas de estudio, el propietario es quien dirige la microempresa, muchas veces sin tener conocimientos administrativos o habilidades gerenciales, por lo que en su mayoría (66.67%) se utiliza un estilo de

dirección autocrático, además dejando de lado la importancia de la dirección del talento humano en las mismas.

- No existe una organización, entidad pública o privada, que contribuya de manera integral con servicios financieros y no financieros a las microempresas del Cantón Rumiñahui.
- En el Cantón Rumiñahui, los emprendedores pueden acceder a financiamiento en entidades bancarias y cooperativas de ahorro y crédito.
- Se puede mejorar el estilo de dirección conociendo y poniendo en práctica temas importantes como el liderazgo, la motivación, el aprender a conseguir resultados por parte de los demás, la delegación y la comunicación.
- La propuesta y el plan de acción planteados, brinda a los microempresarios un alto nivel de aplicabilidad, ya que para su ejecución no se incurre en costos económicos, sino más bien que para obtener buenos resultados, se requiere de una coordinación y planeación adecuada y, el destino de tiempo de calidad para su ejecución.
- El presente estudio demuestra que el estilo de liderazgo autocrático, que es el que actualmente se usa en la gran mayoría de microempresas sujetas de estudio, no ha ayudado para que éstas puedan crecer y desarrollarse, por lo que concluyo que el estilo de dirección democrático presenta mayores beneficios ya que da la oportunidad que los directores obtengan información y conocimientos de su personal, generando además un ambiente sano y agradable para el personal.
- El estilo de dirección más adecuado debe contar con características como, utilizar un estilo de liderazgo democrático, que se utilicen técnicas de motivación, delegación, liderazgo, comunicación y se brinden buenas condiciones laborales al personal; además que la persona que dirija la microempresa sea una persona capacitada para ese cargo a fin de que cumpla con las funciones adecuadas y de manera eficiente, entre las principales funciones que debe cumplir está el de controlar el cumplimiento de funciones, facilitar información al personal, influir positivamente en el equipo de trabajo, obtener recursos para el cumplimiento de funciones, supervisar a los empleados, y darle la importancia necesaria a la dirección del talento humano.

## Recomendaciones

- Que la persona que dirige la microempresa verifique y controle las acciones que se cumplen en la misma, a través de la implementación de diagramas de control e indicadores que permitan evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados, los cuales pueden ser indicadores de cumplimiento, evaluación, gestión, eficiencia y eficacia.
- Que los propietarios de las microempresas se preparen y tengan una formación en administración de empresas, finanzas o afines, lo cual les permitirá tomar las mejores decisiones para el manejo de su emprendimiento, desarrollando sus habilidades gerenciales.
- En caso de que el emprendedor o propietario no tenga una preparación en administración de empresas debe asesorarse con personas especializadas que puedan transmitirle sus conocimientos para la mejor toma de decisiones.
- Quien dirige la empresa deberá mantener una buena relación y comunicación con el personal a fin de que se puedan solventar inquietudes y problemas de la manera más eficiente posible, mediante una comunicación directa y haciendo uso de correo electrónico para el envío y recepción de comunicados. Esta relación se puede mejorar mediante reuniones de equipo, cada 15 días, los días viernes, con una duración de 30 a 60 minutos, con el fin de que se solventen inquietudes, se traten inconvenientes que se hayan presentado, pero así también, felicitar y reconocer el aporte de cada trabajador.
- Proporcionar una capacitación e inducción adecuada e integral al personal al momento de ingresar a laborar en la microempresa, que sea acorde a cada puesto de trabajo, que contemple mínimo, atención al usuario y conocimiento profundo de los bienes y/o servicios que ofrezca la microempresa, a fin de que el empleado pueda satisfacer las necesidades del cliente y no se pierda ventas por falta de conocimiento del producto/servicio, o por mala atención.
- Hacer uso de aplicaciones tecnológicas gratuitas y disponibles, como las que ofrece Google: *Drive* para compartir archivos, *Calendario* para agendar eventos y actividades; *Contactos* para tener disponible los números y nombres de clientes, proveedores, etc.; *Analytics* para conseguir información sobre clientes,

*Google my business* para que la información de la microempresa aparezca en la búsqueda de Google y Google Maps.

- Para el proceso de reclutamiento y selección de personal se puede hacer uso de páginas web gratuitas o bolsas de empleo electrónicas que permiten poner anuncios de vacantes con sus características y requerimientos, como por ejemplo SocioEmpleo.com, Porfinempleo.com, Unmejorempleo.com, Clasificados.com.
- Destinar un lapso de tiempo diario, por un período no mayor a tres meses, para la revisión, ejecución y puesta en práctica de la propuesta presentada y su plan de acción, lo cual puede ejecutarse en su mayoría en reuniones de trabajo con el personal, sin necesidad de incurrir en gastos económicos.
- Entidades como Universidades, MIPRO y Gobiernos Autónomos Descentralizados deben impulsar la creación de una Ley para la microempresa y que ésta apoye la creación de una Institución que articule toda la ayuda que requiere la microempresa en temas de financiamiento, capacitación, asesoría legal, asesoría financiera, asesoría técnica, contactos, etc.



## Bibliografía

- Aktouf, Omar. «De la administración general a la organización burocrática ideal.» En *En la Administración: entre Tradición y Renovación*, de Omar Aktouf. Cali: Artes Gráficas del Valle, 2001.
- Alarcón, César Augusto. «Al futuro con la Microempresa.» En *De país de desempleados a patria de emprendedores*. Editorial Raíces, 2001.
- Aracena, Jeovany. *Pequeñas Empresas Visionaria de la Republica Dominicana*. s.f. <http://formeunaempresa.blogspot.com/2009/12/definiciones-y-conceptos-de-la.html> (último acceso: 12 de Noviembre de 2016).
- Asís, Agustín de. *Las microempresas como agentes de desarrollo en el sur*. Madrid: CIDEAL, 2000.
- Asís, Agustín de, Marc Labie, Carlos Mataix, y Javier Sota. *Las microempresas como agentes de desarrollo en el sur*. Madrid: CIDEAL, 2000.
- Checa, Emilio, y José Portillo. *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios y microempresas*. Málaga: IC Editorial, 2014.
- «Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.» s.f.
- Confederación Española de Ejecutivos CEDE. *La Dirección de empresas en el siglo XXI: Humanismo y tecnología*. Barcelona: Gestión, 2000,2001.
- E., Martín. *Metodología de la Investigación*. Caracas: Júpiter, 1998.
- Fayol, Henry. *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo, 1985.
- Fred, David. *Conceptos de administración estratégica*. 5a. Ed. México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., 1997.
- Goicoechea, Alazne Echevarria. *Dirección estratégica de RRHH en una microempresa*. 2016.
- Hal, Pickle, y Abrahamson Royce. *Administración de empresas pequeñas y medianas*. México: LIMUSA NORIEGA EDITORES, 1994.
- Heskett, Jame. *Dirigir la organización altamente efectiva: desafíos para el siglo veintiuno*. Barcelona: Gestión, 2000.
- Hope, Jeremy. *Competir en la tercera ola: Los Diez Temas Clave de la Dirección en la Era de la Información*. Barcelona: Gestión, 2000.

- Hope, Jeremy, y Tony Hope. *Competir en la tercera ola*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1997.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. «Censo Nacional Económico.» 2010.
- Jarillo, José Carlos. *Dirección estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996.
- . *Dirección Estratégica*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A., 1992.
- Kotler, Philip. *Dirección de mercadotecnia: análisis, planificación, implementación y control*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Legarda, Alejandro Mungaray, y Martín Ramírez Urquidy. *Capital humano y productividad en microempresas*. Investigación económica, 2007.
- . *Capital humano y productividad en microempresas*. Investigación económica, 2007.
- Mariño, Becerra, Gladys Yaneth, y Inelida Medina Sandoval. *La administración financiera: una utopía en las microempresas*. Criterio Libre 7.11, 2009.
- Millán, Joaquín Tena. *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones*. Barcelona: EADA GESTION, 2000.
- Monge, Edgar Castro. *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Revista Nacional de Administración, 2010.
- Página oficial IEPS. s.f. <http://www.economiasolidaria.gob.ec/>.
- Página oficial Misión Social Rumiñahui. s.f. <http://www.misionruminahui.gob.ec/index.php>.
- Palladino, Enrique, y Leandro Enrique Palladino. *Administración Organizacional*. Buenos Aires: Espacio Editorial, 1998.
- Pino, M. *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresa*. España: Editorial Ideaspropias, 2015.
- Retos Directivos. *EAE Business School*. 04 de Septiembre de 2015. <https://retos-directivos.eae.es/liderazgo-autocratico-vs-liderazgo-democratico/>.
- Robbins, Stephen P. *Administración*. Pearson Educación, 2005.
- Rodríguez, Emilio. *Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Revista de Ciencias Sociales, 2010.

- Thomson, Arthur A., y A. J. Strickland III. *Dirección y Administración Estratégicas*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V., 1998.
- Ulrich, Dave, Michael R. Losey, y Gerry Lake. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
- Viveros, Eunice, entrevista de Fátima De la Cueva. *Centro de Desarrollo Económico de Rumiñahui* (10 de 05 de 2017).
- Wikipedia. s.f. [https://es.wikipedia.org/wiki/La\\_tercera\\_ola](https://es.wikipedia.org/wiki/La_tercera_ola).
- Wilson, John. *Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2000.
- . *Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección*. Barcelona: Gestión, 2000, 2003.
- Woods, Mike. *Psicología de la Dirección*. Barcelona: PLAZA & JANES EDITORES, S.A., 1990.
- . *Psicología de la Dirección: Guía de perfeccionamiento de las técnicas de dirección para gerentes recién nombrados*. Barcelona: Plaza y Jares, 1990.

## Anexos

### Anexo 1: Formato de entrevista

#### ENTREVISTA EMPRESARIAL

Fecha de la entrevista	
------------------------	--

PERSONA ENTREVISTADA	
Nombre	
Cargo	
Propietario, Socio o Empleado	

PERFIL DE LA MICROEMPRESA	
Nombre de la microempresa	
Dirección - Localización	
Persona Natural o Persona Jurídica	
RUC	
Actividad específica	
Fecha de creación del RUC	
Número de socios	
Número de empleados	
Tiempo de existencia	
Tiempo de permanencia en el actual local	
Inventario estimado (USD\$)	
Activos estimados (USD\$)	
Ventas estimadas mensuales (USD\$)	

Estilo de Dirección:

1. ¿Qué persona cumple las funciones de dirigir la microempresa?
2. ¿Considera usted que la persona que dirige la microempresa tiene un estilo de dirección basado en sus propias decisiones, conocimientos y criterios, fijando directrices sin la participación de sus trabajadores o toma decisiones en base a opiniones del equipo de trabajo?
3. ¿A fin de mejorar el estilo de dirección en su microempresa, se ha puesto en práctica temas importantes como los siguientes? En caso de que su respuesta sea afirmativa, favor indicar de qué manera se lo ha hecho.

	SI	NO	CÓMO
3.1 Motivación			
3.2 Delegación			
3.3 Liderazgo			
3.4 Comunicación			
3.5 Buenas condiciones laborales			

Funciones del Director:

4. ¿Qué funciones cumple la persona que dirige su microempresa?

5. ¿La persona que dirige su microempresa cumple con las siguientes funciones? De ser su respuesta afirmativa, favor explicar de qué manera lo hacen.

	SI	NO	COMO
5.1 Facilita información, procesos y actividades			
5.2 Controla el cumplimiento de funciones, actividades, objetivos, metas			
5.3 Influye positivamente en su equipo de trabajo			
5.4 Obtiene recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos			
5.5 Supervisa a los empleados			
5.6 Tiene conocimiento profundo de su personal			
5.7 Mantiene una buena relación entre la microempresa y sus agentes (proveedores, clientes, personal, etc)			
5.8 Es una guía para el personal			
5.9 Evalúa el cumplimiento de metas, objetivos y toma acciones correctivas			

6. ¿La persona que dirige la empresa ha formulado la visión, misión, objetivos específicos y estrategias? De ser su respuesta afirmativa, favor indicar si éstas han sido comunicadas al personal, proveedores y clientes.

	Están formuladas		Se han socializado	
	SI	NO	SI	NO
Visión				
Misión				
Objetivos específicos				
Estrategias				

**Dirección de Recursos Humanos:**

7. ¿La persona que dirige su microempresa ha cumplido con las siguientes funciones en relación a la Dirección del Recurso Humano? En caso de que su respuesta sea afirmativa, favor indicar de qué manera se lo ha hecho.

	SI	NO	COMO
7.1 Definición del puesto			
7.2 Reclutamiento de empleados			
7.3 Procedimientos de contratación			
7.4 Capacitación al personal			

8. ¿En su microempresa labora personal cercano en consanguinidad o afinidad?

SI	NO

9. ¿Qué aspecto es el más relevante para decidir la contratación del personal? Favor califique del 1 al 5, siendo 1 el más importante y el 5 el menos importante.

	IMPORTANCIA
Aspiración salarial	
Experiencia laboral - conocimiento del puesto	
Consanguinidad o afinidad	
Presencia e imagen física	
Disponibilidad de tiempo	

Fuente: Bibliografía utilizada en este estudio.  
Elaboración propia.

## Anexo 2: Instructivo de llenado de entrevista

### ENTREVISTA EMPRESARIAL

#### ¿Cómo llenar el encabezado?:

- Fecha de la entrevista: Colocar el día en el que se realiza la entrevista a la persona representante de la microempresa.
- Nombre de la persona entrevistada: Colocar nombres y apellidos de la persona entrevistada, representante de la microempresa.
- Cargo de la persona entrevistada: Conocer si la persona entrevistada es la, gerente, administrador, etc.
- Propietario, Socio o Empleado: Preguntar a la persona entrevistada si es propietario, socio o empleado de la microempresa.
- Nombre de la microempresa: El nombre de la microempresa de acuerdo a su RUC y el nombre comercial.
- Dirección – Localización: Ingresar la parroquia del Cantón Rumiñahui en la que se encuentra funcionando la microempresa.
- Persona natural o Personal Jurídica: Colocar si la microempresa está registrada como persona natural o persona jurídica.
- RUC: Colocar el número de RUC de la microempresa, en caso de tenerla. Si no la tiene, colocar “no posee”.
- Actividad específica: Este trabajo se enfoca en el sector “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”, por lo que es necesario conocer la actividad específica que realiza la microempresa dentro de dicho sector.
- Fecha de creación del RUC: Colocar la fecha o año desde que la microempresa posee RUC.
- Número de socios: Colocar el número de personas que son socias dentro de esta microempresa. Si el propietario, es el único socio se debe colocar 1.
- Número de empleados: Se debe colocar el número de empleados que trabajan bajo relación de dependencia en esta microempresa. Si únicamente labora el propietario se deberá colocar 1.
- Tiempo de existencia: Señalar el tiempo en meses y años, de existencia de la microempresa en el mercado, ya sea con RUC o sin RUC.
- Tiempo de permanencia en el actual local: Cuánto tiempo tiene la microempresa funcionando en el local que se encuentra actualmente.
- Inventario estimado: Señalar un valor estimado en dólares del monto calculado en inventario que posee a la fecha, la microempresa.
- Activos estimados: Señalar un valor estimado en dólares del monto calculado en activos que posee a la fecha, la microempresa.
- Ventas estimadas mensuales: Señalar un valor estimado en dólares del monto calculado de ventas mensuales en promedio de la microempresa.

#### Preguntas:

1. ¿Qué persona cumple las funciones de dirigir la microempresa?: En esta pregunta es importante identificar qué persona es la que dirige la microempresa, o si son varias identificarlos con sus cargos.

2. ¿Considera usted que la persona que dirige la microempresa tiene un estilo de dirección basado en sus propias decisiones, conocimientos y criterios, fijando directrices sin la participación de sus trabajadores o toma decisiones en base a opiniones del equipo de trabajo?: En esta pregunta se debe identificar si existe un estilo de dirección autoritario o democrático. O a qué estilo es al que más se asemeja.

3. ¿A fin de mejorar el estilo de dirección en su microempresa, se ha puesto en práctica temas importantes como los siguientes? En caso de que su respuesta sea afirmativa, favor indicar de qué manera se lo ha hecho: En esta pregunta, puede existir ninguna, una o varias respuestas afirmativas. En caso de que la respuesta sea SI en cualquiera de las opciones se debe colocar cómo o de qué manera se ha puesto en práctica o se ha cumplido ese aspecto, señalando ejemplos puntuales y específicos.

4. ¿Qué funciones cumple la persona que dirige su microempresa?: Al realizar esta pregunta al entrevistado se debe identificar qué funciones y actividades cumple la persona que dirige la microempresa, se debe detallar toda la información brindada por el entrevistado.

5. ¿La persona que dirige su microempresa cumple con las siguientes funciones? De ser su respuesta afirmativa, favor explicar de qué manera lo hacen: A fin de identificar de manera más específica y determinar si la persona encargada de dirigir la microempresa cumple con su rol se requiere conocer funciones cumple y cuáles no. Además en las funciones que reciben respuesta afirmativa se debe conocer adicionalmente de qué manera o cómo se da cumplimiento a esas funciones.

6. ¿La persona que dirige la empresa ha formulado la visión, misión, objetivos específicos y estrategias? De ser su respuesta afirmativa, favor indicar si éstas han sido comunicadas al personal, proveedores y clientes: En esta pregunta se requiere conocer primero si la visión, misión, objetivos específicos y estrategias se encuentran formuladas, y posterior a ello en el caso de que sea afirmativo, se debe identificar si éstas han sido socializadas con el personal, proveedores y clientes.

7. ¿La persona que dirige su microempresa ha cumplido con las siguientes funciones en relación a la Dirección del Recurso Humano? En caso de que su respuesta sea afirmativa, favor indicar de qué manera se lo ha hecho: En esta pregunta se debe colocar SI o NO en las opciones dadas, y en las respuestas afirmativas se debe señalar de forma clara y específica de qué manera se lo ha cumplido.

8. ¿En su microempresa labora personal cercano en consanguinidad o afinidad?: En esta pregunta se debe colocar SI en caso de que la persona entrevistada nos informe que en su microempresa trabaja al menos una persona cercana en consanguinidad o afinidad, es decir conocer si las personas que trabajan tienen un parentesco, lo cual es un vínculo que liga a las personas con otras. Consanguinidad se refiere al vínculo de sangre que une a las personas y el de afinidad o también denominado político, que se produce por un vínculo legal a través del matrimonio, entre aquellas personas que, sin tener lazo de consanguinidad entre sí, si lo tienen con alguno de los esposos.

9. ¿Qué aspecto es el más relevante para decidir la contratación del personal? Favor califique del 1 al 5, siendo 1 el más importante y el 5 el menos importante: En esta pregunta existen 5 opciones a las cuales se les debe dar una calificación, a la que considere el entrevistado más importante en el momento de decidir la contratación de una persona se le debe dar la calificación de 1, y al menos importante 5.

Fuente: Desarrollo de este estudio.  
Elaboración propia.